

APROBADA CON DISTINCION

Alfonso T.
PRESIDENTE TRIBUNAL

T-1293

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA**

Alfonso T.
TUTOR

**MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE
LA FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ**

**(Tesis de Grado para optar al título de Licenciado en
Psicología)**

Rodrigo de Unost
TRIBUNAL

**TESISTA : Univ. Edgar Roberto Misto Poma
PROFESORA GUÍA : Dra. María Lily Maric**

01293

**La Paz - Bolivia
2004**

MOTIVACION DEL EMPLEADO
PSICOLOGIA DEL TRABAJO
SATISFACCION EN EL TRABAJO



AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a la Carrera de Psicología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Mayor de San Andrés y a todo su cuerpo docente.

También hago extensivo este agradecimiento a la estimada doctora María Lily Maric, quien desinteresadamente aceptó ser tutora de la presente sin cuyo concurso no habría sido posible la presente tesis.

Además, hacer llegar mis sentimientos de gratitud a todas aquellas personas que tuvieron que ver en la preparación de este trabajo.

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mis padres Humberto Elmer Misto Quispe y Margarita Poma Matías, quienes incansablemente me brindaron apoyo constante para que se haga realidad el presente trabajo.

ÍNDICE

CAPÍTULO PRIMERO	4
INTRODUCCIÓN	4
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	16
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	16
1.1. Objetivo General	16
1.2. Objetivos Específicos	17
3. TIPO DE INVESTIGACION	17
4. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	19
5. JUSTIFICACIÓN	26
CAPÍTULO SEGUNDO	30
DESCRIPCIÓN DE LA FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ	30
CAPÍTULO TERCERO	37
MARCO TEÓRICO	37
CAPÍTULO CUARTO	81
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	81
CAPÍTULO QUINTO	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS 1	103
ANEXOS 2	107
ANEXOS 3	114
ANEXOS 4	120

CAPITULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aborda la problemática de la motivación en el ámbito laboral tomando como espacio de investigación a la Fundación Infocal La Paz y en esta, a todo el personal de planta de esta Institución de Formación Profesional, en todo su rango jerárquico: personal de servicio, de nivel técnico, administrativo y gerencial.

En la investigación se busca esencialmente determinar el *nivel de necesidades que buscan satisfacer los empleados de la Fundación Infocal La Paz*. Para esto se utilizó el Test de Necesidades de Maslow; una vez determinadas estas necesidades se pasó a *determinar las condiciones laborales que ofrece la institución a sus empleados* para ver si estas responden a las necesidades que buscan satisfacer los empleados a través de su labor.

Para conocer las *factores de incentivo que ofrece la institución a sus empleados* se utilizó una Escala de Actitudes del tipo Likert construida a partir de los dos factores que según Herzberg determinan las condiciones laborales que ofrece toda empresa a los trabajadores: los de higiene o mantenimiento y los propiamente motivacionales.

Ambos instrumentos fueron aplicados al personal de la Fundación Infocal La Paz.

La investigación toma como base el *modelo de motivación* según el cual *las necesidades de los trabajadores son influenciadas por los incentivos positivos y negativos (condiciones laborales)* que el contexto laboral pone a su disposición, y de esta manera, se sientan motivados para *emprender acciones que satisfagan sus necesidades.*

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este preciso momento de la historia de la humanidad nos enfrentamos a una transformación profunda que afecta a todos los ámbitos de su quehacer: a los de la organización de la producción, a los del trabajo y en sí a todos los ámbitos de la sociedad.

“En el campo de la investigación sobre trabajo y calificación, el concepto ha sido muy utilizado al debatirse acerca de la aparición de un nuevo paradigma técnico-económico, que trae aparejados cambios en la organización de la producción, en el trabajo y hasta en la sociedad”¹

Esta transformación se da a dos niveles: a nivel macroeconómico con la globalización o internacionalización de las economías en buena parte del planeta, que conlleva una profunda reestructuración económica en el plano de las políticas económicas (macroeconomía); como a nivel de la reestructuración productiva de la industria (microeconomía), donde se viene produciendo una profunda reestructuración tecnológica en sus dos vertientes; la dura (maquinaria y equipo), base técnica de la producción, y la blanda (la organización, administración y gestión de los procesos productivos y del trabajo).

“En la microeconomía estudiamos la conducta de agentes económicos individuales –economía doméstica- empresas quizá ciudades o clubs y

¹ MONTEIRO Leite, Elenice. “El rescate de la calificación” p. 30

de mercados o industrias específicos. Nos centramos en los precios relativos de bienes y servicios específicos”²

“En la macroeconomía observamos los problemas de la economía en su conjunto. Mientras que en la microeconomía examinamos un mercado específico, como el petróleo o el de las hamburguesas, en la macroeconomía consideramos los problemas que se aplican en su conjunto”³

Estas transformaciones conllevan nuevas demandas para las empresas y las economías de los países en términos de productividad y de competitividad en los mercados de bienes y servicios, incluyendo los financieros.

Esta profunda reestructuración a la que se ven llamadas las empresas - sean estas de producción, transformación o servicios- viene determinada por el agotamiento del antiguo paradigma de producción conocido como “fordista-taylorista” y por la irrupción de uno nuevo, de producción flexible o especialización flexible, denominada “craft model” (“modelo artesanal”).

“A partir de la premisa de que el deterioro del desempeño de la economía (de los países avanzados) es resultado de las limitaciones del modelo del desarrollo industrial fundado en la producción en serie. Piore y Sabel presentan, como “salida”, la llamada “especialización flexible” (“craft model”).”⁴

² Ibid. p.18

³ Ibid. p.18

⁴ Ibid. p. 38

Es así que el concepto de un “nuevo” paradigma viene a constituirse en un marco referencial obligado para los estudios e investigaciones que en este último tiempo se han venido realizando en torno a la organización productiva; el trabajo; la calificación para el trabajo y la sociedad; ya que éste, implica transformaciones en su organización y en las relaciones que se establecen a su interior.

La irrupción de este “nuevo” paradigma se encuentra asociada a la crisis de los 70 que afectó al mundo entero.

“La tendencia a situar los cambios en el trabajo y la calificación en el centro del posible surgimiento de un nuevo paradigma, está vinculada estrechamente con la profundización de la crisis de la economía mundial a partir de la década de los 70, y con la consiguiente búsqueda de explicaciones”⁵

“Estos resultados fueron inicialmente interpretados como efectos de la “crisis del petróleo”. Con el tiempo resultó evidente que estas “crisis” solo fueron una señal -y tal vez hayan sido un empujón más- del largo proceso de transición todavía en curso, que alcanzó a patrones monetarios, tecnológicos y de competencia, y por tales vías, a métodos de producción, gestión y organización empresarial (Fiori, 1993; Rattner, 1988b).⁶

Una de las teorías que mejor explicaron esta crisis fueron las inspiradas en las *teorías regulacionistas*, que asocian estas crisis del capitalismo desarrollado con el agotamiento del paradigma “fordista-taylorista”. Este

⁵ Ibid p.31

⁶ Ibid p.31

paradigma se tradujo desde finales del siglo XIX en crecimiento económico que tuvo como su eje a la industria con sus especificidades características que dan lugar a la denominación, ampliamente conocidas, cuyos principales características son: producción en serie y masiva; producción por tiempos y movimientos (“the best one way”); trabajo individual y aislado según tareas y operaciones, rutinización y fragmentación de la labor.

“La explicación de la crisis fue tema de diferentes elaboraciones teóricas. Entre ellas sobresalieron las inspiradas en las teorías regulacionistas, que asocian la crisis del capitalismo desarrollado con el supuesto agotamiento del paradigma “fondista-taylorista” (Boyer, 1987; Dosi, 1982; Freeman, 1987; Kaplinsky, 1989; Piore y Sabel, 1984; Rattner, 1988c).”⁷

Las propuestas alternativas a estos sistemas de producción (fordismo y taylorismo), organización y administración del trabajo, datan de los años 20, con el desarrollo de la Psicología Industrial. Su principal crítica iba dirigida a los aspectos de rutinización y fragmentación del trabajo, que producían una baja en la producción por la falta de motivación en el trabajador.

De esta forma, ya en esos tiempos, a partir de los experimentos del Elton Mayo, en el ámbito industrial, se comenzó a dar importancia a la motivación del trabajador como factor clave para la mejora de la productividad.

⁷ Ibid. p. 31

“Consolidadas a partir de los años 40, las tesis de la psicología industrial norteamericana propuestas en los experimentos de Elton Mayo,...”⁸

Hoy en día, este factor cobra aun mayor importancia y son muchos los estudios e investigaciones que buscan ahondar éste y, en las condiciones que su presencia o ausencia –en cualquier ámbito de la actividad humana pero en especial en el ámbito de trabajo- significan para los resultados de la actividad laboral.

Si entendemos las motivaciones como todo impulso, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares; decir que los gerentes motivan a sus subordinados, es decir que hacen las cosas que esperan que satisfarán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

“Se trata de supuestos procesos impulsores y orientadores que resultan determinantes para la elección y para la intensidad de la actualización de las tendencias de la conducta”⁹

La motivación al ser una fuerza impulsora, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en el que logra la mayor preponderancia. Al ser la actividad laboral que desempeñamos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vida, es necesario que estemos motivados para realizarla, de modo que no se convierta en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias

⁸ Ibid. p. 36

⁹ DORSCH, Friedrich. P. 501

psicológica positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

"En general, actividad orientada hacia un fin (realización de una tarea), caracterizada por la acción corporal, mental y psíquica sistemática que sirve para asegurar el sustento vital y para satisfacer las necesidades. El objetivo del trabajo requiere una motivación específica (aplicación especial de la voluntad, requisitos cognitivos (anticipación del fin, que repercute sobre la totalidad del trabajo, ejerciendo una función) y planificación y control continuos (condiciones especiales tales como tiempo , medio ambiente , colaboradores, material, seguridad y otros elementos más)." ¹⁰

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea, ya que, las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan a las personas a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el status y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica, bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir la productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y tener un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

¹⁰ DORSCH, Friedrich p. 848

Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte importante de la motivación. Así, se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en la Hawthorne que el trabajador no es una maquinaria aislada que produce resultados dependientes solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.

“En 1927 se inició en la planta de Hawthorne de Chicago, de la Western Electric Company, una serie de estudios que estaban destinados a traer el análisis de organizaciones y administración una perspectiva enteramente nueva.

Los estudios originales se basaron en ciertos supuestos tradicionales de la administración científica. En particular, el primer estudio se llevó a cabo para determinar las relaciones entre el grado de iluminación de taller de trabajo y la eficiencia de los obreros medida por la producción, pero con gran sorpresa de los investigadores, sus resultados no mostraron ninguna relación constante entre estos dos factores . En efecto, cuando se invirtió el experimento y se redujo la iluminación, la producción siguió aumentando. Estos resultados llevaron a estudios adicionales con el fin de explicar la misteriosa discrepancia entre los supuestos tradicionales y el comportamiento real observado de los trabajadores.

Encabezaron el equipo de investigación dos profesores: Elton Mayo y Fritz Roethlisberger. La preparación de Mayo es reveladora de las bases que utilizaron para su nueva interpretación del hombre en la industria. Mayo había estudiado medicina y se interesó particularmente en la psicopatología o estudio científico de los desordenes mentales. La esencia de sus estudios era que el individuo se incapacita de tal modo por sus obsesiones, que se vuelve insensible en sus reacciones a la vida. A medida que progresaba en sus estudios, Mayo empezó a ver que los obreros no habían podido encontrar salidas adecuadas para expresar sus insatisfacciones con el trabajo, lo que llevaba a una sensación de futilidad y desadaptación. En su sentir, las anteriores técnicas de producción, tales como el sistema de industria a domicilio, le daban al hombre una identidad que no podía darle un empleo mecánico en las líneas del montaje de la década de 1930.

Los resultados originales de Hawthorne sugirieron que otras variables, fuera de las condiciones físicas del trabajo, podían estar afectando el comportamiento de los obreros, y la producción y ciertas condiciones de trabajo, tales como la duración de la jornada y de los períodos de descanso. Los investigadores siguieron encontrando que, como quiera que se variarían las condiciones de trabajo, y la producción seguía en aumento de producción no era resultado de las condiciones físicas del oficio sino más bien del cambio en las situaciones del trabajador en particular, cambios en su motivación, satisfacción y pautas de superación.

Estas hipótesis llevaron a otras dos fases de investigación. La primera consistió en entrevistar en que fueron interrogados más de 21 000

empleados en un período de 3 años. Los resultados subrayaron la importancia de los factores sociales en el ambiente total de trabajo. En la segunda, los investigadores estudiaron a un grupo de 14 obreros varones en un período de 6 meses para analizar y registrar el comportamiento del grupo. El grupo informal de trabajo estableció cuotas de producción y normas que con frecuencia estaban en conflicto con los de la administración. Estos resultados, por tanto, se subrayaron en efecto de la organización social a que pertenecía el individuo se basaba en actitudes y sentimientos que con frecuencia no guardaban ninguna relación con las políticas organizacionales formales. En general, los estudios indicaron que los factores psicológicos y sociológicos eran de importancia capital de la determinación de la producción y satisfacción de los trabajadores”¹¹

Los motivos en un individuo podrían ser muy complejos y en ocasiones contradictorios. Una persona puede sentirse motivada por un deseo de bienes y servicios económicos e inclusive es posible que estos deseos sean complejos y antagónicos. Al mismo tiempo un individuo podría desear autoestima, estatus, una sensación de logro o relajamiento.

La *teoría de los dos factores* plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados “de higiene o mantenimiento”, entre los que podrían enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y, en segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados “motivadores”, entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento

¹¹ DESSLER, Gary “Organización y administración “ pp. 35, 36

y trabajo interesante. Los primeros factores producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento, en cambio, los segundos, son factores cuya satisfacción si motivan al trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.

"La diferencia entre el contenido y el contexto del empleo es similar a la que existe entre la motivación intrínseca, según se entiende en psicología. Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que una persona siente cuando desempeña un trabajo, por los que existe una conexión directa entre el trabajo y la recompensa. Un empleado en esta situación se siente automotivada. Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que ocurren separadamente del trabajo. Ejemplos de este tipo de motivación son los planes de jubilación, el seguro médico y los períodos de vacaciones." ¹²

Es dentro de este marco que el presente estudio se mueve y busca respuestas para los cuestionamientos sobre la forma en la que se esta encarando el factor motivacional en una institución de servicios como es uno de los organismos de formación profesional más importantes en nuestro país como es la Fundación Infocal La Paz, planteándose para la presente investigación la siguiente pregunta general:

¹² DAVIS y NEWSTRON "El comportamiento humano en el trabajo" p. 80

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Se estarían dando los factores de incentivo adecuadas en la Fundación Infocal La Paz que satisfarían las necesidades y los motivara para el desempeño de su trabajo

1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué niveles de necesidades buscan satisfacer los empleados de la FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ?

¿Ofrece la FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ los factores de incentivo que vayan a satisfacer las necesidades de los empleados?

¿Está la FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ motivando a los empleados para el desempeño de su trabajo?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

El presente estudio, busca determinar cuáles son los motivos que los empleados de la Fundación Infocal La Paz, buscan satisfacer y, que los motiven en su trabajo ; de manera que la institución otorgue a

estos, los factores de incentivo adecuadas para la satisfacción de estas motivaciones.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O.E.1. Determinar el nivel de necesidades que los empleados de la Fundación Infocal La Paz buscan satisfacer.

O.E.2. Determinar si la Fundación Infocal La Paz ofrece los factores de incentivo, que vayan a satisfacer las necesidades de los empleado.

3. TIPO DE INVESTIGACION

Esta investigación es un estudio descriptivo, que a decir de Hernández Sampieri y otros tienen las siguientes características:

- Mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.
- En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, describir lo que se investiga.

La presente investigación es del tipo descriptivo por las características que tiene la presente investigación y que iremos señalando a

continuación fundamentándonos en las apreciaciones que al respecto realizan Roberto Hernández Sampieri y otros.

Estos famosos investigadores nos dicen al respecto de un estudio descriptivo que un estudio o investigación descriptiva tiene el propósito de "...decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno"¹³ . En el caso de nuestra investigación el fenómeno de estudio es la *motivación laboral en INFOCAL LA PAZ*.

También nos dicen que lo que interesa en un estudio del tipo descriptivo es "describir situaciones" . En el caso de nuestro estudio buscamos describir cuál la situación de motivación de los empleados de esa empresa.

"Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometida a análisis"¹⁴

En el caso de nuestro estudio las propiedades del fenómeno que estudiamos que nos interesa describir son dos: *Necesidades de los trabajadores y condiciones laborales que ofrece la Empresa*.

Siguiendo a los autores citados diremos que los estudios descriptivos "miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de

¹³ HENANDEZ, Sampieri Roberto. et al "Metodología de la investigación" p. 60

¹⁴ Ibid.

cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para í(valga la redundancia) describir lo que se investiga"¹⁵

En nuestro estudio vamos a medir independientemente dos "cuestiones" conceptos o variables que son las ya especificadas anteriormente.

"Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque desde luego pueden *integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y como se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relaciona las variables medidas*"¹⁶

4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Si la fundación Infocal La Paz ofrece las factores de incentivo entonces se logrará la motivación de los empleados de la misma.

Es importante argumentar el por qué en la presente investigación se ha utilizado únicamente la hipótesis causal, para esto, y para dar validez científica a este momento importante de la investigación acudiremos al autor Roberto Hernández Sampieri y otros, que al respecto afirma.

"Este tipo de hipótesis no solamente afirma las relaciones entre dos o más variables, sino que además proponen un sentido de entendimiento de ellas. Este sentido puede ser más o menos

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid. p. 61.

completo dependiendo del número de la variable que se incluyan, pero todas estas hipótesis establecen relaciones de causa – efecto”¹⁷

“Al hablar de hipótesis, a las supuestas causas se les conoce como “variables independientes” y a los efectos como “variables dependientes” Únicamente es posible hablar de variables independientes y dependientes cuando se formulan hipótesis causales...”¹⁸

“Hipótesis causales bivariadas. En estas se plantea una relación entre una variable independiente y una dependiente”¹⁹

4.1 DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Factores de incentivo

VARIABLE DEPENDIENTE: Motivación de los empleados

4.1.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

La variable independiente “factores de incentivo” que ofrece la institución y la variable dependiente “motivación de los empleados” se definirá formalmente como los incentivos positivos o negativos que se pone a disposición de los empleados para alentar a los trabajadores a desempeñar sus tareas y que deberán satisfacer sus necesidades para motivarlos.

¹⁷ Ibid. p.153

¹⁸ Ibid. p.154

¹⁹ Ibid. p.154

completo dependiendo del número de la variable que se incluyan, pero todas estas hipótesis establecen relaciones de causa – efecto”¹⁷

“Al hablar de hipótesis, a las supuestas causas se les conoce como “variables independientes” y a los efectos como “variables dependientes” Únicamente es posible hablar de variables independientes y dependientes cuando se formulan hipótesis causales...”¹⁸

“Hipótesis causales bivariadas. En estas se plantea una relación entre una variable independiente y una dependiente”¹⁹

4.1 DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Factores de incentivo

VARIABLE DEPENDIENTE: Motivación de los empleados

4.1.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

La variable independiente “condiciones de incentivo” que ofrece la institución y la variable dependiente “motivación de los empleados” se definirá formalmente como los incentivos positivos o negativos que se pone a disposición de los empleados para alentar a los trabajadores a desempeñar sus tareas y que deberán satisfacer sus necesidades para motivarlos.

¹⁷ Ibid. p.153

¹⁸ Ibid. p.154

¹⁹ Ibid. p.154

4.1.2. DEFINICIÓN OPERATIVA DE LAS VARIABLES

La definición operativa de la variable independiente “factores de incentivo” que ofrece la institución y la variable dependiente “motivación de los empleados” estará dada por las dimensiones e indicadores que se muestran a continuación.

VARIABLE	CATEGORIA	DEFINICION	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTOS
VARIABLE INDEPENDIENTE: Factores de incentivo	Necesidad Fisiológica	Cantidad que se percibe periódicamente por un trabajo o servicio prestado regularmente.	Pago.	Sueldo.	El cuerpo humano necesitando sustentación. Test de Maslow: Item 1a; 2a; 3a; 4a; 5a; 6a; 7a; 8a; 9a Factores de incentivo: A1
	Necesidad de seguridad	Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza extrayéndola, obteniéndola o transformándola.	Condiciones de trabajo.	Puesto seguro. Seguro medico. Jubilación. Beneficios adicionales.	Toda una gama de procesos para asegurarse. Test de Maslow: 1b; 2b; 3b, 4b; 5b; 6b; 7b; 8b; 9b Factores de incentivo: A2; A3; A4; A5
	Necesidad de afiliación	Conexión, correspondencia de una cosa con otra.	Relaciones con los jefes, supervisores, compañeros de trabajo, subordinados.	Oportunidad de compromiso y buenas relaciones humanas.	Individuos dispuestos para interactuar. Test de Maslow: 1c; 2c; 3c; 4c; 5c; 6c; 7c; 8c; 9c Factores de incentivo: A6; A7; A8; A9

	Necesidad de estima y status social	Acción y efecto de reconocer.	Reconocimiento, progreso, ascensos.	Ascensos basados en meritos. Reconocimiento del desempeño natural.	Toda la gama de incentivos para denotar posición. Test de Maslow: 1d, 2d; 3d, 4d; 5d; 6d; 7d; 9d; 9d Factores de incentivo: A10; A11; A12; A13; A14
	Necesidad de autorrealización	Capacidad para crecer	Trabajo mismo logro, posibilidad de crecimiento responsabilidad.	Asignación de trabajos importantes. Oportunidad para crecer. Oportunidad para crear.	Las técnicas para crecer y ser creativo. Test de Maslow: 1e; 2e; 3e; 4e; 5e; 6e; 7e; 8e; 9e Factores de incentivo: A15; A16; A17; A18; A19; A20

VARIABLE	CATEGORÍA	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	INTRUMENTOS
VARIABLE DEPENDIENTE: Motivación laboral	Necesidad fisiológica	Cumplimiento del deseo o del gusto	Satisfacción	Sexualidad, alimento, abrigo	El cuerpo humano necesitando sustentación Test de Maslow: 1a; 2a; 3a; 4a; 5a; 6a; 7a; 8a; 9a Factores de incentive: A1
	Necesidad de seguridad	Libre y exento de todo daño o riesgo	Seguridad en el trabajo	Confianza	Toda una gama de procesos para asegurarse Test de Maslow: 1b; 2b; 3b; 4b; 5b; 6b; 7b; 8b; 9b Factores de incentive: A2; A3; A4; A5
	Necesidad de afiliación	Referirse o hacer relación una cosa con otra, o ser parte integrante de ella	Afán de pertenencia	El grupo	Individuos dispuestos para interactuar Test de Maslow: 1c; 2c; 3c; 4c; 5c; 6c; 7; 8c; 9c Factores de incentive: A6; A7; A8; A9

	Necesidad de estima y status social	Realce, estimación, renombre, buen crédito	Prestigio	Ser importante	Toda la gama de incentivos - para denotar posición Test de Maslow: 1d; 2d; 3d; 4d; 5d; 6d; 7d; 8d; 9d Factores de Incentivo: A10; A11; A12; A13; A14
	Necesidad de autorrealización	Fin o terminación de un negocio o dependencia	Éxito	Sensación de logro	Las técnicas para crecer y ser creativo Test de Maslow: 1e; 2e; 3e; 4e; 5e; 6e; 7e; 8e; 9e Factores de incentivo: A15; A16; A17; A18; A19; A20

5. JUSTIFICACIÓN.

Está claro que, para la buena marcha de una empresa, cualquiera sea esta, de producción o de servicios, la satisfacción del “cliente externo” es un requisito “sine qua non”, dada su importancia para el logro de los niveles cada vez mayores de producción y productividad; pero, lo que aún para muchas empresas y quienes las dirigen, no queda tan claro es que, para el logro del objetivo ya mencionado, la satisfacción del “cliente interno” de la empresa es igual de importante; entendiéndose como cliente interno al grupo de trabajadores o empleados de la empresa.

Por si sólo este aspecto podría servir para que directores y gerentes presten mayor atención a todo cuanto signifique un mayor bienestar del personal de su empresa, ya que el factor humano se constituye un factor más de producción junto al capital y los medios de producción.

Pero, desde otra perspectiva menos utilitarista, se puede afirmar que el bienestar y la satisfacción de los trabajadores viene a ser un bien en si mismo y tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa, ya que, a diferencia de los otros factores de producción, el factor humano desarrolla acciones y sentimientos en y hacia su trabajo.

Dado que los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar, no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica, ya que de ser así, bastaría con subir los sueldos para subir la productividad de los empleados; entonces se hace necesario indagar en

los otros factores y hacerlo de una manera sistémica, que tome en cuenta los diversos factores que interactúan que se influyen mutuamente, de tal forma que se pueda llegar a resultados que otorguen elementos operativos, aplicables a determinada realidad de trabajo que incida en su mejora y calidad.

De lo expuesto se puede deducir la importancia, pero al mismo tiempo, la obligación que una empresa tiene de atender las demandas de los trabajadores y hacer los mayores esfuerzos para cubrir sus necesidades, las que pueden expresarse de muy diversas formas, a veces explícitas y otras implícitas, y a las que el empleador deberá prestar la mayor atención y buscar la forma de cubrirlas, ya que en la medida en la que el individuo en función de trabajo perciba que las condiciones de trabajo que le brinda la empresa están dirigidas a permitirle cubrir sus necesidades y de esta forma cumplir sus deseos, éste se sentirá motivado a la acción.

Es en este sentido que se plantea la presente investigación, que si bien tiene que ver con una realidad particular, como es una institución de Formación Profesional, como la Fundación Infocal La Paz, se puede llegar a aportar elementos que sirva a otras unidades de servicio o producción.

Los beneficios que puede llegar a obtener la institución citada por los resultados del presente estudio, radican en el conocimiento científico de una parte de su realidad, de sus sistemas de gestión y desempeño organizacional, que en este caso particular, tiene que ver con la forma de ofrecer las condiciones laborales adecuadas, a partir del conocimiento de las necesidades psicológicas –como expresión interna

de los motivos- que tiene los trabajadores para realizar su trabajo que, a su vez, se expresan en deseos que crean tensiones que pueden ser resueltas de forma satisfactoria si los empleadores se empeñan en conocerlos y satisfacerlos, motivando de esta manera a los trabajadores en su acción laboral.

En cuanto a la relevancia social del presente estudio y de otros que vayan en la misma línea, se puede afirmar que todo trabajo científico orientado a mejorar las relaciones entre la empresa y los trabajadores, tiene implicaciones más allá del ámbito puramente laboral ya que aporta a un bienestar general de la sociedad, pues una mejora de las relaciones laborales y en sí del ambiente laboral, significa haber avanzado positivamente en una mejora del individuo mismo, empleador y empleado, requisito para un buen entendimiento. A su vez, el entendimiento logrado y la situación nueva que plantea este nuevo escenario laboral, ofrece un espacio de crecimiento profesional tanto como personal.

Si bien los alcances del presente estudio, dado el planteamiento del problema como ha quedado establecido y lo expuesto en las preguntas de investigación, llegan sólo a determinar si existe una relación adecuada entre las necesidades expresas de los empleados y las condiciones laborales ofrecidas por los empleadores, lleva implícito un método para -más allá de conocer las necesidades de los empleados- conocer la medida en la que la empresa está atendiendo a estas y tomándolas en cuenta de manera que ofrezca un ambiente laboral adecuado para el desempeño de su trabajo.

De esta manera los resultados de la investigación tendrán una utilidad práctica ya que permitirán a la empresa donde se realizó el estudio, buscar una coincidencia, lo más estrecha posible, entre las necesidades de los trabajadores y las condiciones laborales que se les ofrezca. Esto último, además de aportar con elementos de utilidad práctica, ofrece aportes metodológicos en la forma de relacionar dos variables (necesidades de los empleados/factores de incentivo). Al aporte anterior, se suma la creación de un instrumento para la recolección y el análisis de datos referidos a la variable: condiciones laborales ofrecidas por la institución.

CAPITULO SEGUNDO

DESCRIPCIÓN DE LA FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ

1. CREACIÓN

La Fundación INFOCAL LA PAZ se creó bajo la razón social de INFOCAL LA PAZ (Instituto Nacional de Formación y Capacitación Laboral La Paz). Fue creado el 19 de julio de 1988 por D.S. Nro. 22105 en sustitución del Servicio Nacional de Formación de Mano de Obra FOMO. Este Decreto en sus aspectos mas relevantes a la letra dice:

DECRETO SUPREMO Nro. 22105

VICTOR PAZ ESTENSSORO, PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE
LA REPUBLICA

CONSIDERANDO

Que la resolución suprema 161410 del 18 de febrero de 1972, elevada a decreto en 27 de diciembre de 1974 por decreto supremo 12086, creo el Servicio Nacional de Formación de mano de obra FOMO, como ente con autonomía de gestión y administración, dependiente del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral.

EN CONSEJO DE MINISTROS

DECRETA:

ARTICULO 1.- Se crea el INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN LABORAL, INFOCAL, con autonomía de gestión y administración bajo la tuición del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, en substitución del Servicio Nacional de Formación de Mano de Obra FOMO que se declara extinguido.

ARTICULO 2.- INFOCAL tiene como fin esencial la formación, capacitación y actualización de conocimientos de mano de obra calificada así como personal para cargos medios y gerenciales de los sectores público y privado.

El 14 de febrero de 1996 el Estado dio en usufructo este Instituto a la empresa privada mediante D.S. Nro. 24240, creando de esta forma la Fundación INFOCAL LA PAZ que en sus puntos mas importantes señala:

CONSIDERANDO:

Que se creó el instituto Nacional de Formación y Capacitación Laboral (INFOCAL), por decreto supremo 22105 de 19 de julio de 1988.

Que es necesario tomar en cuenta las experiencias acumuladas por otros países latinoamericanos que han desarrollado procesos de mejoramiento de sus sistemas de capacitación laboral.

Que el Ministerio de Desarrollo Humano en concordancia con la Ley 1493 de 17 de septiembre de 1993, y decreto supremo reglamentario 23660 de 12 de octubre de 1993, ejerce tuición sobre las instituciones de formación profesional técnica y capacitación laboral, por medio de la Dirección Nacional de Formación Profesional Técnica y Capacitación Laboral, DINETEC, dependiente de la Subsecretaría de Educación Superior Ciencia y Tecnología.

EN CONSEJO DE MINISTROS

DECRETA:

ARTICULO 1.- Apruébense en todas sus cláusulas el convenio suscrito el 17 de enero de 1996, por la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia y el Ministerio de Desarrollo humano para la creación de **FUNDACIÓN NACIONAL PARA LA CAPACITACIÓN LABORAL, FUNDACIÓN INFOCAL**, financiada con el aporte privado, equivalente al uno por ciento (1%), calculado sobre el salario mensual de todos los trabajadores que figuran en planillas, a cuya contribución se obliga voluntariamente el empleador privado.

2. PROGRAMAS Y PROYECTOS

2.1 Programa de Capacitación Modular

Está dirigido a jóvenes y/o adultos que se encuentran en ejercicio activo de un trabajo y tengan disponibilidad máxima de tres horas diarias para mejorar y actualizar su capacitación.

Cuenta con las áreas de Carpintería, Confección Textil y Artesanía, Electricidad, Electrónica, Metalmecánica.

2.2 Programa de Capacitación Complementaria y Específica

Esta dirigido a permitir la permanente actualización y/o complementación de una formación previa a personas que desempeñan una especialidad técnica.

Cuenta con las áreas de carpintería, Confección textil y artesanía, electricidad, electrónica, metalmecánica, administración, agropecuaria, comercialización, computación, construcciones, género y desarrollo, salud.

2.3 Programa de Capacitación para la Mujer

Busca incentivar a la población femenina a capacitarse, proporcionándole servicios especializados e integrales de formación o capacitación para permitir su inserción en el mercado formal de trabajo y/o su apoyo en el fortalecimiento de actividades productivas.

Capacita en áreas tradicionales como de administración alimentos, comercialización, computación, confección textil, hotelería, género así como no tradicionales como ser: carpintería, electricidad, forestación construcciones, electromecánica, electrónica, metalmecánica.

2.4 Programa de Capacitación en Gas Natural

Busca especializar tanto al personal de diseño y supervisión, como a la mano de obra en lo que se refiere a técnicas de instalación de gas natural para uso doméstico, comercial y multifamiliar.

2.5 Programa de Capacitación por Convenios y Solicitudes

Capacita mano de obra mediante el sistema modular y/o complementario para el desempeño de funciones o especialidades de nivel técnico operativo y realice tareas de instalación, montaje, operación y mantenimiento en las empresas industriales y/o de servicios.

Las áreas en las que presta capacitación son: administración, alimentos, carpintería, comercialización, computación, confección textil y artesanía, construcciones, electricidad, electromecánica, electrónica, forestación, gas natural, género y desarrollo.

2.6 Programa de asistencia y promoción a la micro y pequeña empresa

Busca la promoción de la micro y pequeña empresa a través de tres componentes: créditos, asistencia técnica y capacitación en confección textil, confección de artículos de cuero, mueblería y carpintería y metalmecánica.

2.7 Programa de formación profesional dual

Se realiza la formación tanto en el Centro como en las empresas y busca insertar al aprendiz en el trabajo desde que inicia su formación. Las especialidades son: mecánica industrial, máquinas y herramientas, mantenimiento industrial, mecánica automotriz, electrotécnica-electricidad y administración industrial.

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA INTERNA

3.1 Directorio

El marco de acción de los directores de las Fundaciones departamentales o de los centros regionales estará dirigido a ejecutar decisiones en aspectos importantes de planificación, supervisión, fiscalización y estrategias regionales dentro de sus competencias departamentales, dándoles a los Gerentes departamentales las atribuciones necesarias par su gestión.

Los directorios estarán constituidos de la siguiente manera:

3 Empresarios nombrados por las respectivas Federaciones Departamentales

1 Representantes laborales nombrados por la Central Obrera Departamental

El Gerente departamental.

3.2 Empleados

Se entiende como empleador a la FUNDACIÓN y como trabajador o empleado al personal dependiente que percibe un salario de conformidad al artículo 2do. del Decreto Reglamentario de la Ley General del Trabajo.

El Gerente Departamental será nombrado por el Directorio de la Fundación Departamental basado en un concurso de méritos y con apego a los manuales de cargos y funciones.

Los Gerentes Departamentales serán plenamente responsables ante los directorios de las Fundaciones Departamentales, de la organización y resultados de sus actividades.

Dados los objetivos que se persigue en el presente trabajo de investigación, es importante realizar una descripción de los diferentes cargos, el nivel de escolaridad alcanzado, los niveles salariales que existen así como las promociones efectuadas desde el año 1993 hasta la fecha. (Anexo 1)

CAPITULO TERCERO

MARCO TEÓRICO

La presente investigación, para dar fundamento teórico al planteamiento del problema, toma las bases teóricas que a continuación, pasamos a exponer.

1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Si bien el tema de la tesis se enmarca en lo que significa la motivación en el contexto laboral o del trabajo, es importante exponer lo que significa la motivación, digámoslo así, en su aspecto general, ya que la motivación se presenta en cualquier campo de la actividad humana, incidiendo directamente y marcado las diferencias de rendimiento que se dan de una persona a otra, y en todo caso, el rendimiento de las personas depende tanto más de la motivación que de su aptitud.

No siempre la motivación humana fue motivo de estudio. El estudio de la motivación humana comenzó históricamente como la búsqueda de una explicación a las causas del comportamiento de las personas.

Este estudio comenzó con la pregunta: ¿Por qué unas personas repetimos un comportamiento y otros repiten otros?

Se determinó que se debía a la ley del efecto que nos dice que todos tendemos a repetir aquellos actos por los que hemos recibido recompensa, y evitar aquellos actos por los que hemos recibido castigo.

1.1. LA MOTIVACION EN LA FORMA DE PRODUCCIÓN TAYLORISTA

Frederick Taylor diseñó sistemas de retribución variable a prima, en los que la máxima ganancia se obtiene con el punto de productividad que considera óptimo que viene a ser el máximo sostenible: el más alto que no ocasiona tal desgaste en el trabajador que haga que este punto sea posible de mantener en los períodos siguientes.

Sin embargo, el taylorismo generó un profundo malestar entre los trabajadores y se opusieron a él por todos los medios a su alcance, hasta conseguir que su aplicación quede restringida al máximo.

Es importante resaltar que el taylorismo junto con el fordismo diseñaron un sistema de producción que vino a significar una forma de producción que fue adoptado a principios del siglo pasado por muchas empresas de producción y servicio, constituyéndose de esta forma en un paradigma de producción que se instauró y extendió mas allá de la mitad del s. XX, como un modelo de producción o un paradigma de producción.

El Taylorismo parte de principios científicos para la administración de la producción. Estos principios y técnicas, asumidos por la experiencia del ingeniero industrial Frederick Taylor como veedor de una industria

siderúrgica a finales del siglo IXX y principios de XX, según Fleury y Vargas, pueden sintetizarse en cinco principios generales:

- Existe un (y solamente uno) modo “óptimo” de ejecutar una tarea (the best one way);
- Para definir ese modo “óptimo” es necesario analizar el trabajo de manera científica, descomponiéndolo en operaciones, por medio de estudios de “tiempos y movimientos”.
- La primera descomposición debe darse entre planeamiento y ejecución, “pensar” y “hacer”;
- Definido científicamente el modo de ejecutar la tarea, es preciso seleccionar, también en forma científica, por medio de psico-test, al trabajador cuyo perfil sea el más adecuado a sus desempeño, y capacitarlo con ese propósito exclusivo;
- La ambición debe ser estimulada de manera individual por medio de premios por productividad, lo que evitará la formación los grupos de trabajo que nivelan “hacia abajo” y limitan las ambiciones del trabajador.

1.2. CUESTIONAMIENTO AL PARADIGMA TAYLORISTA

Estas características o principios fueron los que ocasionaron en un momento determinado el fin de este paradigma.

Uno de los aspectos que fue cuestionado es precisamente la desmotivación o falta de incentivo que este determinaba a los trabajadores.

Las críticas en este aspecto datan ya de la década de los 20, es decir cuando esta forma de producción estaba en su auge, con el desarrollo de la psicología industrial.

Uno de esos críticos fue Elton Mayo que concentró sus observaciones en la desmotivación de los trabajadores.

Su principal crítica iba dirigida justamente a los aspectos que tienen que ver con la motivación en el ámbito del trabajo. Así Elton Mayo observó críticamente la forma rutinaria en la que desarrollaba el trabajo en el sistema taylorista, es decir, la repetición de tareas y operaciones de una forma “mecánica”, que no dejaba espacio para la creación y el aporte del trabajador. Otro aspecto fundamental en la crítica de este científico al sistema de producción fordista-taylorista tiene que ver con la fragmentación de la labor realizada por el trabajador. Este aspecto se refiere a que el trabajo se dividía en “partes” que eran realizadas una o dos partes por un determinado trabajador que ignoraba completamente el trabajo que realizaba los otros trabajadores u operarios.

Estos dos aspectos que fueron objeto de crítica, según Elton Mayo, producían una baja en la producción por al falta de motivación del trabajador.

En 1925 Harwthorne señaló la importancia de la motivación incidiendo en el aspecto de que el aporte del trabajador en la producción no tiene

que ver solamente con la *competencia técnica* de éste, es decir las habilidades y conocimientos que cada trabajador trae consigo en determinado campo de la técnica, de acuerdo a la profesión que desempeña. Señalaba así que el aporte del trabajador no sólo vendría a ser fruto de su habilidad manual y conocimientos que esta conlleva, sino que en este intervienen aspectos como sus sentimientos, sus emociones, sus estados de ánimo, que en su conjunto tienen que ver con la motivación del trabajador al momento de realizar su labor.

Más recientemente Goleman²⁰ señala al llamar la atención sobre la importancia de la motivación: “Un buen trabajo comienza con una estupenda sensación de bienestar, sensación que no solo es individual, sino también social u organizacional”.

1.3. MOTIVACIÓN Y CONDUCTA

El concepto de motivación está íntimamente ligado al de conducta.

Esto se refiere a lo que incita a un individuo al inicio, dirección, intensidad y perseverancia de su conducta hacia el logro de una meta, esto vendría a ser la motivación.

Las diferentes escuelas psicológica se han ocupado de examinar esta relación entre conducta y motivación desde el punto de vista de los factores que influyen en el comportamiento del individuo y las conclusiones a las que arribaron difieren de acuerdo a la escuela psicológica que responde a este cuestionamiento.

²⁰ GOLEMAN, David “La inteligencia emocional”

Así, los conductistas dan importancia esencial como proveedor de conductas en el individuo al reforzamiento previo debido a las contingencias del ambiente, de esta forma se ocupan de los factores que incentivan a las personas y de los hábitos que son creados en estos debido a la repetición de sus acciones. De esta forma sus investigaciones se centran sobre la conducta observable del individuo.

Pasemos a revisar de una manera más sucinta algunas de las teorías más importantes de la motivación laboral y que además son las que utilizaremos como fundamento teórico de nuestra tesis.

1.4. LA TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDAD DE ABRAHAM MASLOW

Siguiendo la línea iniciada por Elton Mayo se destaca la teoría de la motivación de Abraham Maslow cuya teoría de la motivación es un clásico en los textos de administración y dirección de empresas.

Lo que Maslow desarrolló podría considerarse una taxonomía de los motivos (necesidades) humanos.

Pasemos, seguidamente, a exponer estas cinco necesidades con la ayuda de cuadros que presentan estas en un orden jerárquico que es como las consideraba Abraham Maslow.

Primeramente se expondrá un cuadro que muestra de manera resumida los cinco niveles propuestos por Abraham Maslow (Figura 1),

JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

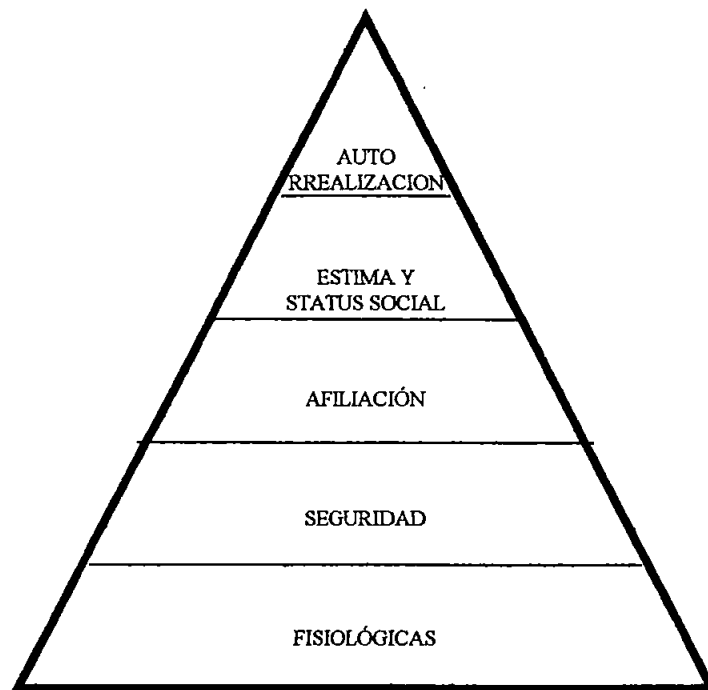


Figura 1

**Fuente: Teorías de la Motivación-internet
Google-motivación laboral.**

luego expondremos cada uno de estos niveles de manera extensa, haciendo comentarios de cada uno para mostrar su importancia en el ámbito laboral y su actualidad de acuerdo a los postulados del nuevo paradigma. (Figuras 2 a la 6).

NIVELES DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW

NIVEL I

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

NIVEL	TIPO DE NECESIDAD	SATISFACTORES
I	F I S I O L O G I C A S	<ol style="list-style-type: none">1. Sueldo.2. Empleo Continuo.3. Futuro Previsible.4. Seguridad en el puesto. (Fisiológico)5. Ambiente Seguro. (Fisiológico)6. Ingreso Adicional.

Figura 2

Fuente: Elaboración propia.

El primer nivel tiene relación con las necesidades primarias de clasificación general de las necesidades.

Se refiere a las necesidades vitales o de mantenimiento físico, o sea aquellas que tienen que ver con el mantenimiento físico y comprende: alimento, agua, sexo, aire, abrigo. Por lo tanto estas son extensibles a todo ser humano, pero varían en la intensidad en la que se presentan.

Así por ejemplo las horas de sueño varían de acuerdo a la edad, siendo necesarias menos horas de sueño a medida que la persona crece.

Así también, estas necesidades están condicionadas por la práctica social o costumbres de cada persona o grupo humano.

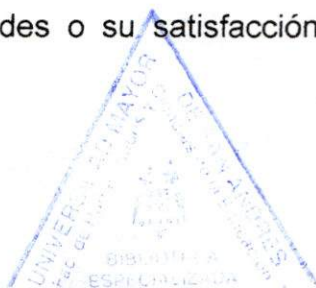
Este aspecto es notorio en la necesidad de alimentación, ya que al momento de satisfacer el apetito, se recurre a diferentes alimentos así como a diferentes cantidades y momentos de ingerirlo. Si se tiene la costumbre de ingerir 4 comidas al día se convierte en un hábito condicionado por la costumbre.

En el ámbito laboral, la satisfacción o no satisfacción de esta necesidad tiene repercusiones importantes en la labor que cumple el trabajador o empleado.

Por una parte, la no satisfacción de esta necesidad dentro de los niveles adecuados de sobrevivencia del individuo, hace imposible que este se interese por alcanzar los niveles superiores de necesidades, teniendo esto un efecto negativo en el desarrollo de la persona.

Por otra parte, las empresas que sólo se preocupan por satisfacer este nivel de necesidades para lograr motivación en sus empleados, pueden incidir negativamente en el crecimiento psicológico del trabajador, ya que generan en éste una dependencia económica que también trunca el desarrollo del individuo.

De esta forma, la no satisfacción mínima necesaria de este nivel de necesidades o su satisfacción como único recurso de motivación se



constituyen en óbices para dar lugar, según Maslow, al deseo innato de desarrollo que tiene toda persona en sí misma, en relación a esto, este estudioso expresaba: "...el organismo tiene una tendencia y un deseo, actualizar, mantener y enriquecer el sí mismo y sus experiencias..."

NIVELES DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW

NIVEL II

NECESIDADES DE SEGURIDAD

NIVEL	TIPO DE NECESIDAD	SATISFACTORES
II	S E G U R I D A D	1. Puesto Seguro. (Seguridad) 2. Beneficios Sociales. (A largo plazo) 3. Seguros. (Salud, jubilación) 4. Empleo Continuo. (Seguridad) 5. Puesto sin riesgo. (Seguridad) 6. Buena supervisión.

Figura 3

Fuente: Elaboración propia

El segundo nivel de necesidades es el de la búsqueda de seguridad, es de decir el deseo que tiene la persona de hacer que las necesidades

del primer nivel sean satisfechas en todo momento y de forma continua; para de esta forma lograr estabilidad física y psicológica a partir de la seguridad que le produce un sentimiento de protección en ambos aspectos.

Esta necesidad adquiere hoy más que nunca importancia superlativa por las características propias de las nuevas formas de producción y trabajo.

El desarrollo incontenible de la técnica en el mundo de hoy tiene como efecto de velocidad en todos los aspectos relacionados al trabajo, produciendo como resultado un estado de inseguridad en el trabajador tanto en el aspecto de su estabilidad laboral, como de los conocimientos y habilidades que los son propias.

Un ejemplo ilustrativo en este aspecto son las políticas gubernamentales en relación a la llamada flexibilización laboral, que anulan políticas laborales que otorgaban inamovilidad laboral al trabajador dándole la seguridad de mantener su fuente de trabajo.

Por otra parte el trabajador se ve conminado a renovar continuamente tanto sus conocimientos como sus habilidades, dado que el raudo cambio en los procesos de producción en lo técnico en sus dos aspectos: tecnología dura (maquinaria, equipos, instrumentos, etc.) y tecnología blanda (la organización, administración y gestión de los procesos productivos y del trabajo); lo obligan a esto, produciendo como resultado una vez más la inseguridad.

En este sentido, dado este panorama, las empresas están empeñadas en disminuir los niveles de inseguridad de sus dependientes y de esta forma reducir la incertidumbre a través de políticas organizacionales. Es así que se pretende que el trabajador en todos los niveles jerárquicos conozca los fines y objetivos de la empresa. Así se hace común la práctica de definir los objetivos, visión y misión de las empresas involucrando en la planificación y estrategia, etc., a todos los trabajadores, así como a través de políticas orientadas a dar seguridad al personal respecto a su fuente de trabajo.²¹

Esta necesidad es más sentida en el personal de una empresa por el empleado promedio que por los gerentes.

Es así que las empresas encuentran en programas de capacitación mediante programas de entrenamiento innovadores, otra forma de disminuir la incertidumbre en el personal de base que cuenta con menor formación y logros que la cúpula gerencial. De esta forma se busca crear en el personal la capacidad de adaptarse al cambio, disminuyendo los niveles de angustia que crea la inseguridad de sentirse con suficiente capacidad para responder a las exigencias del puesto y por lo tanto la inseguridad de mantenerlo y quedar desempleados.

²¹ MARIC, Maria Lily "Motivacion Laboral". p. 10

NIVELES DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW

NIVEL III

TEST DE MASLOW

NIVEL	TIPO DE NECESIDAD	SATISFACTORES
II	A F I L I A C I Ó N	1. Oportunidad de expresarse 2. Análisis e interacción con otros 3. Oportunidad de hacer amigos 4. Contactos personales cercanos 5. Buenas relaciones

Figura 4

Fuente: Elaboración Propia

El tercer nivel en la taxonomía de Maslow según la jerarquía establecido por este es la necesidad de afiliación que adquiere importancia dada la cantidad de tiempo que una persona pasa en su fuente de trabajo. Se piensa que las relaciones con otras personas se establecen primordialmente con su familia relaciones amistosas, sin embargo es con los compañeros de trabajo con quienes se pasa una

gran cantidad de horas con quienes se llega relacionar la persona de una manera muy estrecha interviniendo en esta relación una serie de situaciones de variada intensidad y tipo.

Esta necesidad de afiliación que es innata en el individuo y continúa a medida que la persona se desarrolla, tiene una importancia superlativa en las relaciones de trabajo, ya que redundando directamente en el rendimiento del trabajador. “Hawthorne demuestra, mediante estudios realizados al respecto que a mayores índices de afiliación entre compañeros y colegas, la satisfacción de esta necesidad no solo proporciona beneficios para el trabajador sino también para la empresa. Los estudios de Hawthorne (1925) demuestran que a mayores índices de afiliación entre compañeros, menor el grado de ausentismo y mayor la productividad”.²²

De ahí la importancia de que esta necesidad sea cubierta en el ámbito laboral ya que este se constituye en un ambiente social y al igual que los demás ambientes sociales, las necesidades de afiliación deben ser cubiertas como necesidades sociales también en este ambiente.

²² MARIC, María Lily. “Motivacion Laboral” p. 10

NIVELES DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW

NIVEL IV

TEST DE MASLOW

NIVEL	TIPO DE NECESIDAD	SATISFACTORES
IV	E S T I M A	<ol style="list-style-type: none">1. Ascensos basados en méritos2. Reconocimiento de trabajo. (Sin discriminación)3. Vean mi puesto sin respeto4. Si me hago enorgullecer de mi puesto5. Reconocimiento de los logros6. Aprecio por la calidad de mi trabajo7. Reconocimiento de mi contribución

Figura 5

Fuente: Elaboración propia

El cuarto nivel de necesidades propuesto por Maslow es el de la estima y el status.

La estima se refiere al sentimiento que tiene una persona de sentirse valioso allí donde desempeña su labor, es decir el sentimiento personal íntimo de su valor por el trabajo que realiza.

Pero además, el trabajador necesita sentir que los demás, en este caso quienes comparta la fuente de trabajo con uno, creen que somos valiosos.

“Esta necesidad en particular se conoce en filosofía como el valor de la persona” (cita)²³

Puede llegar a tener en la marcha de una institución de acuerdo a la forma en que esta sea satisfecha.

Ella expresa lo siguiente en relaciona los resultados obtenidos que en el caso de su población objeto de estudio, muestra un nivel alto, siendo el principal motivante para su muestra.

“Para explicarnos los resultados obtenidos, recurriremos a Schachter (1959) quien afirma que la necesidad de autoafiliación, puede ser síntoma de pérdida de autorrespeto ante una organización muy mecanizada que no brinda oportunidad de desarrollo personal, lo que significaría que el individuo siente que no puede luchar contra el sistema establecido. Saenz (1995) en una investigación realizada en una Organización No Gubernamental, encontró que las personas poco motivadas en el trabajo, señalan que la institución retroalimenta valores que ellas no prefieren como ser la afiliación”.²⁴

Concluye así que: “... este tipo de empresas genera individuos dependientes, con elevados niveles de inseguridad, y alta motivación en

²³ GOLEMAN, David. “La inteligencia emocional en la Empresa” p.76

²⁴ SCHACHFER, S. “The Psychology of afination”. MARIC, María Lily “En Motivacion Laboral” p.18

la afiliación. Todo esto obviamente le impide contar con personal apto para hacer competitiva a la empresa de hoy. Personal con agallas, fuerza, persistencia y pasión para vivir este mundo altamente cambiante”.²⁵

De esta forma la necesidad de reconocimiento social o status, vendría a ser una extensión de la necesidad de afiliación, ya que el individuo enfrentado a una situación de trabajo no solo busca ser apreciado como persona, sino que el mismo tiempo requiere que los demás lo aprecien por la producción que demuestra en su trabajo, es decir, que los demás reconozcan sus competencias.

Es importante llamar la atención sobre el hecho de que esta es la siguiente necesidad en la escala de Maslow son necesidades que requieren que las tres necesidades anteriores estén cubiertas, lo que en países como el nuestro con un grado ínfimo de desarrollo, no es lo más común.

²⁵ *Ibíd.* p.19

NIVELES DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW

NIVEL V

TEST DE MASLOW

NIVEL	TIPO DE NECESIDAD	SATISFACTORES
V	A U T O R R E A L I Z A C I Ó N	<ol style="list-style-type: none">1. Libertad, oportunidad de expresarme2. Me asignen trabajos importantes y Desafiantes. (Responsabilidad)3. Oportunidad de crecer4. Explorar y hacer un trabajo creativo5. Ver los resultados de mi trabajo6. Oportunidad de aprender7. Sea retador, prueba mi potencial

Figura 6

Fuente: Elaboración Propia

La necesidad del quinto nivel en la de autorrealización o “self actualization” a ser el nivel más alto que podría ser alcanzado por el individuo.

A esta necesidad se le conoce como la autorrealización de la potencialidad de cada individuo y significaría el llegar a ser todo lo que uno es capaz de ser.

Estas necesidades están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el logro del potencial de crecimiento de cada individuo por lo que estas necesidades son particulares en cada persona, únicas y cambiantes, dependiendo del individuo.

De esta forma, la satisfacción de esta necesidad esta ligada a la realización de una actividad que por vocación desea realizar el individuo, es decir realizar lo que uno desea verdaderamente realizar, pero además deberá hacerlo del modo que uno desea realizarlo.

Este nivel no se muestra con tanta claridad como las anteriores ya que la mayoría de las personas están ocupadas en cubrir las necesidades previas, es así que esta necesidad predomina en pocas personas pero de forma poco notoria influye en casi todas ya que casi todas las personas tienden a elegir ocupaciones que les gusten y de las que obtengan cierta satisfacción de su cumplimiento y en la realización de las tareas que le son propias.

Esta necesidad superior solo puede ser satisfecha de un ambiente de libertad como requisito para su realización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiere hacer. No pueden haber restricciones puestas por el medio ni siquiera restricciones puestas por uno mismo “desear ser libres para ser ellas mismas”.

De esta forma la persona encuentra su persona desafiante e internamente satisfactorio.

En la jerarquía de necesidades de Maslow, cada una de las necesidades de los cinco niveles vendrían a ser motivadoras, lo que esencialmente propone el modelo de jerarquía de Maslow es que las necesidades satisfechas no son tan motivadoras como las necesidades insatisfechas. Esto quiere decir que “los empleados se sienten más fuertemente motivados por lo que ellos buscan que por lo que ya lograron”

1.5. EL MODELO DE DOS FACTORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg realizó sus investigaciones en torno a la motivación laboral tomando como sujetos de su investigación a ingenieros y contadores en la década de los 50 del pasado siglo.

En estas investigaciones Herzberg esencialmente determinó que los sentimientos de logro producían sentimientos positivos en los trabajadores, mas lo contrario, la falta de logro raramente era expresado como causa de sentimientos negativos. Al mismo tiempo pudo comprobar que existían otros factores que tenían que ver con las políticas que imprimía la empresa causaban sentimientos negativos en los trabajadores.

Entonces, determinó que la influencia de estos dos factores eran diferentes en los trabajadores, es decir la presencia de no de estos factores se constituía en motivador siendo que su ausencia no producía desmotivación, en cambio la ausencia del otro factor si producía

desmotivación sin que esto signifique que su presencia sea motivadora para los trabajadores.

De esta forma Herzberg desvirtuó la teoría que cualquiera de los factores influía de la misma forma en el rendimiento de los trabajadores, determinando que ambos factores influían separadamente en la motivación.

INDICADORES POR NIVELES SEGÚN LA CLASIFICACIÓN DE HERZBERG Y SU CORRESPONDENCIA CON LAS AFIRMACIONES DE LA ESCALA LIKERT

NIVEL	CONDICION LABORAL
I	Pago (Salario)

Figura 7

Fuente: Elaboración Propia

Anteriormente se aseguraba que la motivación, o la falta de ella, eran opuestos de un mismo factor en un continuo.

Lo que Herzberg logró mediante sus investigaciones es refutar este criterio tradicional demostrado que la ausencia de ciertos factores del empleo hacían que los trabajadores se mostraran insatisfechos, mas la presencia de tales factores llevaban a los trabajadores a un estado neutral de satisfacción lo que venía a demostrar que tales factores no

eran fuertemente motivadores, de esta forma estos factores venían a constituirse en potentes disatisfactores, aunque su presencia era necesaria para mantener cierto nivel de satisfacción en los trabajadores.

Es así que dio en llamar a estos factores “factores de higiene o mantenimiento” dado que su presencia es necesaria para mantener cierto nivel de satisfacción en los empleados.

A diferencia de Maslow, Herzberg no habló de necesidades sino más bien de condiciones laborales.

Herzberg determinó que existían otras condiciones laborales que influían considerablemente para provocar motivación entre los empleados, pero que si no estaban presentes raramente provocaban insatisfacción.

Entonces, a través de sus estudios llegó a diferenciar dos tipos de factores: los factores de motivación y los factores de mantenimiento.

Esto permitió a los empresarios el responder a su cuestionamiento del por qué a pesar de implementar atractivas políticas de personal y prestaciones, la motivación de sus empleados no aumentaba la respuesta estaba en

**INDICADORES POR NIVELES SEGÚN LA
CLASIFICACIÓN DE HERZBERG Y SU
CORRESPONDENCIA CON LAS AFIRMACIONES
DE LA ESCALA LIKERT**

NIVEL	CONDICIÓN LABORAL
II	Seguridad en el empleo (Empleo continuo) Condiciones de trabajo (Sin riesgo) Condiciones de Trabajo (Ambiente) Política administrativa (Beneficios sociales)

Figura 8

Fuente: Elaboración Propia

tanto las prestaciones como la política de personal vendría a ser factores de mantenimiento según la teoría de Herzberg.

En la teoría de Herzberg se distinguen dos tipos de factores: los que están directamente relacionados con el trabajo en sí y los que tienen que ver con el contexto de este trabajo.

Los primeros vendrían a ser factores que tienen que ver con el contenido del trabajo en sí, con el trabajo propiamente dicho, el

desempleo, el reconocimiento y crecimiento que se aseguran a través de este. En cambio los otros factores están relacionados con el ambiente que rodea al trabajo. De esta forma Herzberg marca una diferencia entre contenido y contexto del trabajo, que viene a ser fundamental en su teoría.

El contexto vendría a ser un factor interpuesto por la empresa, es decir las condiciones que esta otorga al trabajador para el desempeño de su labor. En cambio el contenido tiene que ver con lo que hace al trabajador por sí mismo.

Esto determina, según Herzberg que el trabajador se siente motivado por lo que hace por sí mismo mas que por lo que se le ofrece desde el exterior

“... entonces el papel de la gerencia es

INDICADORES POR NIVELES SEGÚN LA CLASIFICACIÓN DE HERZBERG Y SU CORRESPONDENCIA CON LAS AFIRMACIONES DE LA ESCALA LIKERT

NIVEL	CONDICIÓN LABORAL
III	Relaciones con los compañeros (Oportunidad de hacer amigos) Relaciones con los compañeros (Buen ambiente) Relaciones con los subordinados (Buen ambiente) Relaciones con los supervisores (Supervisión adecuada)

Figura 9

Fuente: Elaboración propia

ofrecer un ambiente de apoyo al desempeño de los empleados. La gerencia debe desarrollar funciones de apoyo o ayuda mas que de jefatura”.²⁶

En la teoría de Herzberg se establece entonces un parangón entre los factores motivacionales o higiénicos con los factores intrínsecos y extrínsecos.

“Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que una persona siente cuando desempeña un trabajo, por lo que existe una

²⁶ DAVIS y NEWSTRON. “El comportamiento humano en el trabajo”, p.80

conexión directa entre el trabajo y la recompensa. Un empleado en esta situación se siente automotivado. Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que ocurren separadamente del trabajo y no proveen satisfacción directa en el momento en que se está desempeñando en trabajo”²⁷

Los motivadores intrínsecos tienen que ver directamente con el trabajo desempeñado y producen una recompensa interna, es decir que a nivel de la motivación el trabajador obtiene una automotivación.

En cambio, en los factores extrínsecos, la motivación viene desde afuera y no tiene que ver con la producción del sujeto en sí, es decir son proporcionados a todos los trabajadores por igual, independientemente de su trabajo y el nivel que este alcance.

Los factores de orden inferior son también llamados factores motivacionales.

²⁷ DAVIS y MEWSTROM. “El comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional”. p. 80.

MODELO MOTIVACIÓN – HIGIENE HERZBERG (Condiciones laborales)

Trabajo mismo Logro Posibilidades de crecimiento Responsabilidad
Ascensos Reconocimiento Posición
Relación con los supervisores Relación con los compañeros Relación con los subordinados Calidad de supervisión
Política administrativa de la compañía Seguridad en el empleo Condiciones de trabajo
Pago

Figura 10

Fuente: Elaboración Propia

En la (figura No. 10) se puede apreciar los niveles que Herzberg determina para cada tipo de factores y lo que cada uno de estos implica.

Herzberg aportó a la teoría de Maslow un aspecto importante.

INDICADORES POR NIVELES SEGÚN LA CLASIFICACIÓN DE HERZBERG Y SU COORRESPONDENCIA CON LAS AFIRMACIONES DE LA ESCALA LIKERT

NIVEL	CONDICIÓN LABORAL
IV	Posición social (Estima) Posición (Estima) Reconocimiento (Reconocimiento de los logros) Logros Ascensos

Figura 11

Fuente: Elaboración propia

**INDICADORES POR NIVELES SEGÚN LA
CLASIFICACIÓN DE HERZBERG Y SU
COORRESPONDENCIA CON LAS
AFIRMACIONES DE LA ESCALA LIKERT**

NIVEL	CONDICIÓN LABORAL
V	Desempeño de la labor Asignación de trabajos importantes Trabajos en los que tenga la posibilidad de aprender y crecer Que se me ofrezca la posibilidad de expresarme Trabajos retadores en los que se ponga a prueba mi potencial

Figura 12

Fuente: Elaboración propia

Cuando aceptan responsabilidades o logran reconocimientos por su propia conducta en el desempeño de su labor se sienten fuertemente motivados.

A partir de estas conclusiones se puede deducir que si la gerencia desea tener trabajadores motivados, deberá prestar especial atención a los factores que tiene que ver con el trabajo en sí.

1.6. COMPARACIÓN ENTRE O MODELOS DE MASLOW Y HERZBERG

Tanto Hezsberg como Maslow pertenecen a la escuela psicológica de tendencia cognitiva ya que le dan al hombre la capacidad de decidir lo que desea conseguir y que a través del control de su conducta toma decisiones acerca de lo que desea realizar mediante un proceso interno llamados procesos ideacionales, es decir que el individuo tiene la capacidad de actuar sobre el medio; en este sentido es comparable a la escuela humanista ya que ambas están interesadas en el desarrollo humano y la capacidad de este de llegar a realizarse y ser lo que quiere ser.

En cierto sentido se podría decir que Herzberg desarrollo la teoría motivacional de Maslow y basó la suya en esta teoría, pero a diferencia de este no considera a todos los niveles de necesidades como motivadores.

El aporte de Herzberg consiste en dar respuesta a la incógnita en sentido del por qué no siempre se logra motivación en los empleados dando mayores recompensas económicas, es decir, atendiendo con especial énfasis el primer y el segundo nivel de satisfacción, así como a cada vez mejores políticas de personal y prestaciones ofrecidas a sus empleados. La idea de separar los factores de motivación de los de mantenimiento ha ayudado a responde a tales cuestionamientos, pues según la teoría de Herzberg, las prestaciones y la política de personal son primordialmente factores de mantenimiento.

Por otra parte, Maslow hace énfasis en las necesidades de los trabajadores, en cambio Herzberg lo hace en las condiciones laborales que ofrece la empresa a sus empleados.

RELACIÓN ENTRE LOS MODELOS DE MASLOW Y HERZBERG

Dado que en la presente investigación se busca establecer la relación entre las necesidades de los empleados y las condiciones laborales que se ofrece a estos, es importante establecer las relaciones que se establecen entre ambos:

Modelo de la jerarquía de necesidades según Maslow (Necesidades Psicológicas)	Modelo Motivación – Higiene de Herzberg (Condiciones Laborales)
Autorrealización y satisfacción	Trabajo mismo Logro Posibilidades de crecimiento Responsabilidad
Estima y posición social	Ascensos Reconocimiento Posición
Necesidades de pertenencia y de tipo social	Relaciones con los supervisores Relaciones con los compañeros Relaciones con los subordinados Calidad de supervisión
Seguridad de todos los tipos	Política administrativa de la compañía Seguridad en el empleo Condiciones de trabajo
Necesidades fisiológicas	Pago

Figura 13
Comparación de los Modelos de Maslow y Herzberg

OTRAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

TEORÍA DE ALDERFER

Interesa para nuestro estudio el conocer la Teoría de Alderfer dado que éste introduce una modificación a la teoría de Maslow reduciendo los niveles a tres: La necesidad básica de la existencia o sobrevivencia. La necesidad de relacionamiento que trata de la integración social en dos aspectos: necesidades de reconocimiento y adquisición de status y finalmente la necesidad de crecimiento, que enfocan el deseo de una persona a desarrollar su potencial, así, como a satisfacer las necesidades de su ego.

La Jerarquía que establece Maslow entre las diferentes necesidades queda sin efecto en la teoría de Alderfer ya que éste postula que una persona puede pasar de un nivel a otro sin seguir un orden.

La popularidad que alcanzó esta teoría se debe sobre todo a su semejanza con la escuela de Maslow y al hecho de asumir que la motivación exige un conjunto estable de necesidades y valores individuales y que éstas, guían el comportamiento y las respuestas de la gente.

EL MODELO DE PORTER Y LAWLER

Como indica este modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona considera que se requiere y la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo y probabilidad percibido de obtener en realidad una recompensa están a su vez

influidos por el historial del desempeño real. Es claro que, si las personas saben que pueden realizar un trabajo o si lo han hecho, tendrán una mayor visualización del esfuerzo requerido y conocerán mejor las probabilidades de las recompensas.

El desempeño real en un empleo (la realización de tareas o el cumplimiento de metas) está determinado primordialmente por el esfuerzo aplicado. Sin embargo, también influye la habilidad del individuo (conocimientos y destreza) para hacer el trabajo y por su percepción de lo que es la tarea requerida (la medida en que entiende las metas, actividades requeridas y otros elementos de un trabajo). El desempeño, a su vez, conduce a obtener recompensas intrínsecas (como una sensación de logro o autorrealización) y recompensas extrínsecas (condiciones de trabajo y status). Estas recompensas, matizadas por lo que el individuo considera como equitativo, producen satisfacción. Sin embargo, el desempeño influye también en las recompensas consideradas como equitativas. Como el lector advierte, lo que el individuo considera como una recompensa justa por el esfuerzo necesariamente afectará a la satisfacción obtenida. En el mismo sentido, el valor real de las recompensas estará influido por satisfacción.

El modelo de motivación de Porter y Lawler, aunque es más complejo que otras teorías de la motivación, es casi con toda seguridad una representación más adecuada del sistema de motivación. Para el gerente, significa que la motivación no es un simple asunto de causa y efecto. Significa, también, que los gerentes deben evaluar cuidadosamente sus estructuras de recompensas y que, mediante una planeación cuidadosa, la administración por objetivos y una definición

clara de deberes y responsabilidades mediante una buena estructuración de la organización, es posible integrar el sistema de esfuerzo desempeño-recompensa-satisfacción en todo un sistema de administración.

TEORIA DE LA EQUIDAD

Un factor importante en la motivación es si los individuos consideran justa la estructura de recompensas. Una manera de manejar esta situación es aplicar la teoría de equidad, que se refiere a los juicios subjetivos del individuo sobre la equidad o justicia de la recompensa que obtienen en relación con los insumos (que incluyen muchos factores como el esfuerzo, experiencia, educacional y otros) en comparación con los demás. J. Stacy Adams recibió mucho crédito por la formulación de la teoría de la equidad (o inequidad). Los aspectos elementales de la teoría de la equidad quedan expresados en la figura a continuación (Ver Figura 14)

$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{resultados de otra persona}}{\text{insumos de otra persona}}$

Figura 14

Fuente: Elaboración propia

Debe haber un balance de la relación de resultados-insumos para una persona en comparación con otra. Si el personal siente que se le recompensa inadecuadamente, podrán sentirse insatisfechos, reducir la cantidad o calidad del producto o dejar la organización. Si los empleados piensan que las

recompensas son equitativas, probablemente mantengan el mismo nivel de producción. Si los empleados piensan que las recompensas son mayores de lo que consideran equitativo, quizá se esfuercen más. Es posible también que algunos deseen reducir la recompensa. Uno de los problemas es que las personas podrían sobreestimar sus contribuciones y las recompensas que otros reciben.

Los empleados pueden tolerar durante un tiempo algunas injusticias. Pero el sentimiento prolongado de injusticia podría producir enérgicas reacciones a un suceso aparentemente menor.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN CON BASE EN LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

David C. McCLELLAND contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como necesidad de poder (n/POD), necesidad de afiliación (n/AFI) y necesidad de logro (n/LOG). Se han efectuado ya numerosas investigaciones sobre métodos de prueba de individuos en relación con estos tres tipos de necesidades, además de lo cual el propio McClelland y sus colaboradores han abundado en sus investigaciones, en particular sobre la necesidad de logro.

Estos tres impulsos (poder, afiliación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente).

1 Necesidad de poder

McClelland y otros investigadores descubrieron que las personas con gran necesidad de poder se preocupan sobre todo por ejercer influencia y

control. Generalmente buscan posiciones de liderazgo; son buenos conversadores aunque a veces discuten demasiado; son firmes, extrovertidos, obstinados y exigentes y gozan al enseñar y hablar en público.

2 Necesidad de afiliación

Las personas con una alta necesidad de afiliación generalmente obtienen satisfacción al sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Es probable que se preocupen por mantener buenas relaciones sociales, por gozar de un sentimiento de intimidad y entendimiento, por mostrarse prestos a consolar y ayudar a los que tienen problemas y por disfrutar la interacción amistosa con los demás.

3 Necesidad de logro

Las personas con una elevada necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Desean ser retados, se fijan metas moderadamente difíciles (pero no imposibles) y adoptan un enfoque realista ante los riesgos; no es probable que participen en juegos de azar, sino más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir responsabilidad personal por la realización de un trabajo, gustan de la retroalimentación específica y rápida sobre cómo se desempeñan, tienden a ser incansables, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan mucho por el fracaso si se presenta y tienden a desear manejarse a sí mismos.

David McClelland identificó tres tipos de motivación en las personas. La motivación al logro, al poder y a la afiliación. Su teoría propone que cada uno de nosotros en momentos diferentes es influido por alguna de ellas y que la fuerza de cada necesidad específica varía de acuerdo con la situación. Pero el individuo tiene una tendencia dominante, generada por su experiencia de vida, así los individuos

más motivados al logro buscan al momento de fijarse objetivos, aquellas labores que les represente un reto, prefieren crear sus propias metas de desempeño; para ellos es importante fijarse metas como la de superar a sus pares en los resultados obtenidos.

D. McClelland pedía a los gerentes con los cuales trabajaba que arrojen de la distancia que considerasen conveniente una argolla de modo que ésta se ensartase en una estaca, cuanto más lejos se encontraba el participante de la estaca más puntos ganaba. Este juego le permitía comprender el tipo de motivación de los gerentes, así, aquellos gerentes; que pensaban con demasiada grandiosidad, ponían la estaca más allá de su alcance; los cautos en exceso, la ponían demasiado cerca con lo que obtenían pocos puntos. Este juego es una metáfora de la aceptación de riesgos calculados. El impulso emprendedor exige que uno sepa aceptar riesgos sin incomodidad, pero sabiendo cómo calcularlos. Esta habilidad para aceptar riesgos con inteligencia es característica de los empresarios que tienen éxito. McClelland constató que los trabajadores con motivación al logro, se fijaban metas más difíciles y generalmente ponían la estaca a una distancia que les era un reto, pero no un imposible.

Esta necesidad al logro es el deseo humano de cumplir una tarea, basándose en esfuerzos frente a la oposición y el reto. McClelland, indica que esta implica un riesgo emocional cuyo placer se busca a pesar de conocer que el dolor puede ser una amenaza inmediata. Quienes desean traspasar nuevas fronteras con espíritu pionero responden a su necesidad de logro. Los individuos altamente innovadores y creativos pueden estar motivados por el deseo de realizar algo que nadie ha realizado jamás. El financiero de Wall Street que afirma florece durante una crisis, está manifestando su deseo de enfrentarse al reto y vencerlo. Todos ellos están motivados al logro. El trabajador orientado

al logro, suele caracterizarse por su deseo de asumir responsabilidades, por ser innovador y aceptar riesgos. En tanto que el trabajador orientado a logros menores no sentirá sino ansiedad y frustración al trabajar en tareas riesgosas. La necesidad al logro es aquella que hace que el individuo se sienta capaz, para desempeñar las tareas y responsabilidades que espera llevar a cabo.

Para el psicólogo R. White de la Universidad de Harvard, uno de los manantiales de motivación humana es el interés por llegar a conocer cómo es el mundo y aprender a obtener de él lo que se quiere. En sentido más amplio, White señala que al hombre le agrada hacer que las cosas ocurran, crear acontecimientos en vez de concretarse a esperarlos en forma pasiva. La necesidad al logro es perceptible hasta en infantes muy pequeños en la forma de señalar al azar objetos, hurgar a su alrededor y palpar cualquier cosa que esté a su alcance. Como resultado de este aprendizaje, de conocer sus posibilidades y la forma de explotárselas, el joven adquiere cierta convicción de que puede manejarse igualmente bien en el mundo de mayor dimensión al que entra cuando adulto. El que su sentido de competencia sea poderoso o débil dependerá del balance de éxitos y fracasos que el joven haya experimentado durante su correría en el mundo que lo rodeaba. Si predominan los éxitos tendrá más posibilidades de considerar la vida como una aventura bastante prometedora. Al contrario si los fracasos sobrepasan los éxitos, el joven considera la vida como un juego peligroso en el que correr riesgos sólo conducirá a otro fiasco, por lo que tenderá a mantenerse a la expectativa de las circunstancias que sobrevengan y dejar que hagan de él lo que les plazca, White 1994.

Para Ausbel, psicólogo del desarrollo, el ser humano está constituido por un conjunto de capacidades existentes ya en el niño pequeño. Estas capacidades dan origen a la etapa de conformación del "sí mismo", el que con el pasar de los años se añaden otras características que constituyen la etapa del "Yo". Cada

una de estas etapas tienen comportamientos típicos, los que se suman a los comportamientos de la etapa anterior. Así el niño a los 11 años, pasa de una estima primaria (yo valgo por lo que hago) a una estima secundaria (yo valgo por lo que recibo de los adultos). "Si ellos me ayudan me quieren, es porque yo valgo" el no haber pasado con éxito estas etapas ocasiona que el individuo no llegue a la siguiente bloqueando su desarrollo, ocasionando que se mantenga en su yo infantil y generándole una falta de confianza y seguridad en el futuro. De lo que se deduce que el niño en la etapa de sí mismo ya está motivado al logro y es posteriormente, cuando empieza a buscar el reconocimiento de los otros, que al no lograr obtener el clima adecuado, hace que se tome en un adulto dependiente con baja autoestima que va a buscar cariño, valoración y autoridad, pudiendo repercutir estas conductas en su éxito laboral.

Los niños que sobrepasan esta etapa, son los adultos motivados al logro del mañana, son individuos más seguros de sí mismos, con un fuerte deseo de hacer mejor las cosas, buscan situaciones en la que puedan tener responsabilidad personal, dan soluciones a los problemas y se fijan metas que representen un desafío. Los altos realizadores no apuestan al azar, les disgusta tener éxito por casualidad, prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptan la responsabilidad personal del éxito o el fracaso, en lugar de dejar los resultados al azar o a las acciones de otras personas (S. Robbins 1996).

Muchas empresas reconocen la importancia de contar con personal motivado al logro y buscan contar con gente que tenga esta característica. Para la Hewlett Packard, los objetivos con respecto a los empleados son los siguientes "Ayudar a las personas que trabajan en la empresa a que participen con éxito en la misma, proporcionando seguridad de trabajo sobre la fase ejecutoria, reconociendo sus logros individuales y ayudándole a obtener sentido de satisfacción personal y realización de su trabajo".

Otro punto señalado por McClelland como motivador es la afiliación, las personas motivadas a la misma tienden a buscar afecto y buenas relaciones con los otros y no se interesan tanto en los resultados si éstos comprometen sus relaciones. Hemos comprobado que este tipo de motivador es el principal para nuestra muestra y ha sido ampliamente analizado en páginas anteriores.

Por último, McClelland menciona una tercera fuente de motivación "el poder", las personas motivadas al poder intentan influir y decidir sobre otras personas del propio ambiente. Los individuos que tienen alta necesidad de poder, disfrutan cuando están a cargo del trabajo, luchan por influir en otros, prefieren que se les coloque en situaciones competitivas y tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia sobre los demás que por un desempeño eficaz.

Se ha dicho que la necesidad de poder, es parte vital de la personalidad de muchos gerentes y líderes empresariales. Sin embargo, ha quedado demostrado que las personas cuya motivación para ascender en la escala administrativa es la búsqueda de poder, con frecuencia sacrifican otras metas y llegan a cohibir el comportamiento de los subalternos. Por esta razón, muchas empresas ponen especial cuidado en la selección de sus gerentes, a fin de evitar influencia negativa en el desarrollo de la empresa; con este fin se han desarrollado sistemas de selección para gerentes y supervisores donde se controla la capacidad que éstos tienen para las relaciones laborales. De esta forma existen empresas donde periódicamente se realizan encuestas sobre actitudes y otras para determinar la capacidad de relacionamiento de los gerentes y supervisores con sus trabajadores, sobre todo en aquellas empresas que han entendido que en el mundo de hoy, requieren del concurso y creatividad de todo su personal.

MODELO DE MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO Y DESEMPEÑO DEL TRABAJO

El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.²⁸

Es necesario entregar la definición de tres conceptos de Vroom:

Expectativas: Es la percepción de una asociación entre esfuerzo y²⁹ desempeño. Expectativas es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener algún resultado específico de desempeño. Es importante notar que tanto la expectativa como la valencia y la instrumentalidad están basadas en las percepciones del empleado.

Valencia: Sentimiento del empleado con respecto a un particular resultado del empleado. La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo y por este puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado relativa a un resultado dado.

Instrumentalidad: percepción de la asociación entre desempeño y resultado. Entre mayor sea esta, más importancia se dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, mayor la motivación; es decir, los empleados están más

²⁸ ARDOUIN, BUSTOS. GAYÓ y JARPA 2000.

²⁹ Ibid p.73

motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá a resultados de trabajos deseables.

La motivación está en función de la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales del trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad. Para aumentar la motivación del empleado el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad). Este modelo ha sido llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado. (Ver Figura Nro. 15)

FÓRMULA DE VROOM

$$\text{(Expectativa x Suma (Valencia x Instrumentalidad)) = Esfuerzo}$$

Figura 15

Fuente : Elaboración propia

MODELOS DE MOTIVACIÓN

1. Modelo Homeostático.

Este modelo parte del principio de que el cuerpo tiene un punto de equilibrio el cual busca encontrar de manera natural. Este punto es llamado patrón de referencia³⁰ que indica el estado óptimo o ideal del cuerpo.

³⁰ Ibid p. 73

Cuando el cuerpo se aparta de éstos patrones de referencia, inmediatamente surge un requerimiento. Esta necesidad activa un motivo que desencadena una conducta destinada a restablecer el equilibrio.

Según este modelo, la motivación vendría a ser un plan de autorregulación. A esta autorregulación se la denomina hemeostasis.

Así, este esquema es seguido por la necesidad de comida, agua y drogas adictivas

2. Modelo Incentival.

Este modelo postula que los incentivos, llámense objetos, sucesos o condiciones, incitan a la acción.

Los incentivos y las apariencias alteran las emociones y llevan motivación lo que genera la conducta en el individuo. Esta conducta motivada cambia otra vez las cogniciones y las emociones, incrementando o decrementando el nivel de motivación.

MODELO DE MOTIVACIÓN USADO EN EL PRESENTE ESTUDIO

Ahora bien, para orientar la investigación hacia la motivación laboral utilizaremos un modelo de motivación que nos permitirá relacionar las necesidades del empleado con las condiciones laborales que ofrece la empresa, es decir, el ambiente laboral que propicia el Directorio de la Fundación Infocal La Paz.

Este modelo queda expresado en el grafico que presentamos a continuación.

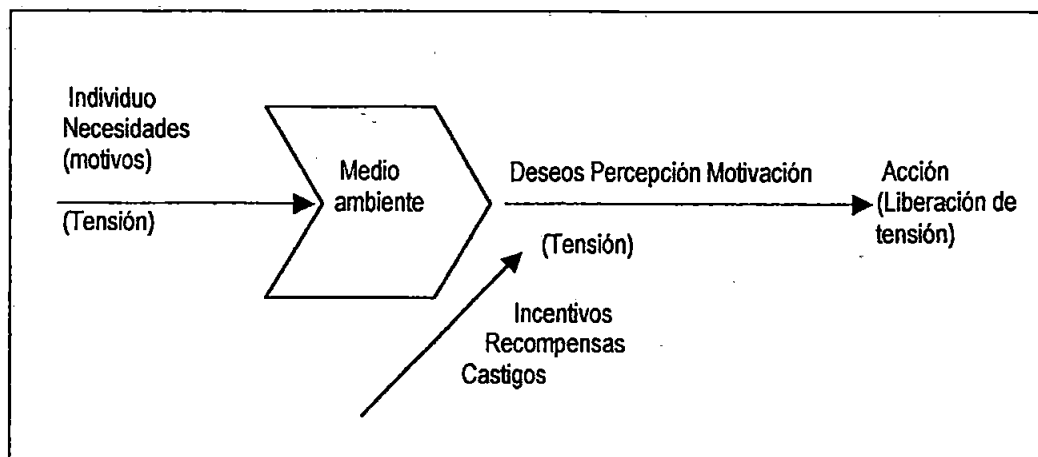


Figura 16
Modelos de Motivación

En este, los motivos se perciben como expresiones de las necesidades de una persona (son internos a la persona), en el presente estudio estas serán determinadas utilizando la clasificación que hace de estas Maslow, como ya fue dicho. Pero además en el modelo de motivación que utilizaremos, intervienen los incentivos (externos a la persona), que vienen a ser las condiciones laborales que propicia la empresa, que es otro de los aspectos que nos interesa determinar en la presente investigación.

En el grafico se observa un contexto individual que modifica hasta cierto punto las necesidades y provoca ciertos deseos. Los empleados examinan los incentivos, que vienen a formar parte del ambiente laboral, es decir, examinar las condiciones laborales que le son ofrecidas (examinan los incentivos positivos y negativos que están a su disposición), y de acuerdo a la relación que se establece entre estas y sus necesidades se sienten o no motivados para emprender acciones que las satisfaga.

CAPITULO CUARTO

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación que será utilizado en la presente investigación es el no experimental, transeccional o transversal descriptivo, cuyas características a decir del autor anteriormente citado son:

- Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.
- Tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o mas variables.
- Consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o -- generalmente- mas variables y proporcionar su descripción.
- Son estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas.

2. SUJETOS DE ESTUDIO

2.1 UNIVERSO

El universo de la investigación lo conforman los empleados representados por los miembros del Directorio de la Institución y los empleados de la Fundación Infocal La Paz. El total de miembros del Directorio alcanza a 7 sujetos. El total de los empleados alcanza a 68.

2.2 MUESTRA

La muestra estará compuesta por el total de los miembros del directorio y por 35 empleados que es el total de empleados que trabajan a tiempo completo.

2.3 INSTRUMENTOS

2.3.1 Test de necesidades

Se utilizó para el efecto, el test de necesidades de Maslow, el cual consta de 10 preguntas cada una con 5 incisos, que miden las escalas de necesidades de Maslow, las que son: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de afiliación, necesidades de estima y status social y necesidades de autorrealización. Este test será aplicado a todos los empleados de Infocal, los resultados del mismo, nos permitan validar esta prueba en la población boliviana de trabajadores.

2.3.2 Escala Likert

Será aplicada a los empleados en todos los niveles jerárquicos.

Se trata de un método para medir por escalas y “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones ante los cuales se pide la respuesta de los sujetos.

Este método será empleado para conocer los factores de incentivo que motiven a los empleados.

Esta técnica será empleada para evitar hacer preguntas directas a los sujetos involucrados en el estudio, que podrían despertar susceptibilidad y malas interpretaciones o tener efecto en la información que brinden.

Servirá para conocer los factores de incentivo que se ofrecen a los trabajadores de Infocal La Paz para determinar si estas apuntan más a satisfacer necesidades del nivel de factores higiénicos o del nivel de factores motivacionales. Así sabremos, si la Fundación Infocal La Paz esta ofreciendo los factores de incentivos que satisfagan las necesidades de sus empleados, las cuales habrán sido detectadas previamente mediante el Test de Necesidades de Maslow.

El instrumento consta de 20 ítems y fue construido a partir de las dimensiones e indicadores de la variable de hipótesis planteada en la presente investigación. Se realizó como prueba piloto con 2 grupos de trabajadores de la industria obteniéndose con un nivel de correlación de 0.93

2.3.3 Procedimiento para medir los factores de incentivo

Definimos una escala como una serie de ítems o frases que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales. En nuestro caso, este fenómeno será una actitud cuya intensidad queremos medir.

El sujeto señala su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem (muy de acuerdo, en parte de acuerdo en parte en desacuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo). A cada respuesta se le da una puntuación favorable o desfavorable. La suma algebraica de las puntuaciones de las respuestas del individuo a todos los ítems da su puntuación total que se entiende como representativa de su posición favorable-desfavorable con respecto fenómeno que se mide.

La justificación razonada de tales puntuaciones totales, como la base para la colocación de los individuos en una escala, es la siguiente:

A un ítem que puede ser admitido con diversos grados de aprobación, se le pueden atribuir diversos "pesos", conforme a las frecuencias aprobatorias que reciba de acuerdo con la curva normal.

3. Procedimiento de la Investigación

1. Se contactó con el asesor pedagógico de Infocal Paz, el mismo que se interesó por el estudio, quién ofertó su colaboración en la toma del cuestionario.
2. Nos aproximamos con el asesor pedagógico a los empleados de Infocal La Paz , donde se contactaron a los 35 empleados de la muestra de tiempo completo al total del directorio.
3. A los sujetos de la prueba, los que eran anónimos, se les señaló que estábamos realizando un estudio de motivación laboral, los mismos, gentilmente aceptaron y la llenaron.
4. Se procedió a señalar las instrucciones para el llenado de datos.
5. Se recogió la prueba al día siguiente.
6. Se tabularon y se hizo el procesamiento de datos.

FACTORES DE INCENTIVO

CARGO		AFIRMACIONES																								
		NIVEL 1					NIVEL 2					NIVEL 3					NIVEL 4					NIVEL 5				
		FISIOLOGICO					SEGURIDAD					AFILIACION					ESTIMA STATUS SOCIAL					AUTORREALIZACION				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
1	Gerente General	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5						
2	Gerente Técnico Docente	5	5	5	5	5	2	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5						
3	Gerente Financiero	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4						
4	Auditor Interno	5	5	5	5	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4						
5	Asesor Legal	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	2	2	2	3	5	4	4	3	3						
6	Encargado Prog. Mujer	5	5	5	5	4	5	5	5	2	2	2	2	2	3	5	3	3	3	3						
7	Encargado Prog. Microempresa	5	5	5	4	3	3	4	5	2	3	3	2	2	3	5	4	4	4	4						
8	Encargado Formación Dual	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	2						
9	Encargado Proyecto Gas	5	5	5	4	5	5	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4						
10	Encargado Proyecto Gas	5	5	5	4	5	5	4	4	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	2						
12	Encargado Activos fijos	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3						
13	Asesora Pedagogía	4	5	5	4	4	5	5	5	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	3						
13	Encargado Area Electrónica	5	5	4	4	4	4	5	5	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4						
14	Encargado Area Textiles Artesa	4	5	4	5	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3						
15	Encargado Area Carpintería	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
16	Encargado Area Electricidad	3	5	3	5	5	5	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3						
17	Encargado Area Metalmeccanica	5	5	4	5	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2						
18	Analista de Sistemas	4	4	5	5	4	4	5	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3						

19	Secretaría de Gerencia G	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
20	Secretaría de Gerencia TD	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
21	Secretaría de Gerencia AF	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	3	3
22	Secretaría	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
23	Supervisor Docente	5	3	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
24	Supervisor Docente	5	4	5	5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	3
25	Cajero	5	4	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	2
26	Auxiliar de Almacenes	4	3	4	5	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	2
27	Encargado Transportes	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	2	2	2	2	1	2
28	Encargado Personal	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	3	4	2	2	1	2	3	1
29	Diagramador	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	2
30	Chofer	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	1
31	Encargado Almacenes	5	3	3	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	2	1	3	2
32	Mensajero	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3
33	Limpieza/Servicio Te	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	1	2
34	Limpieza/Servicio Te	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2
35	Limpieza/Servicio Te	5	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	2	2	1	2	2	1
TOTALES		165	157	163	171	163	155	135	145	139	112	114	110	104	111	109	115	98	105	103	97

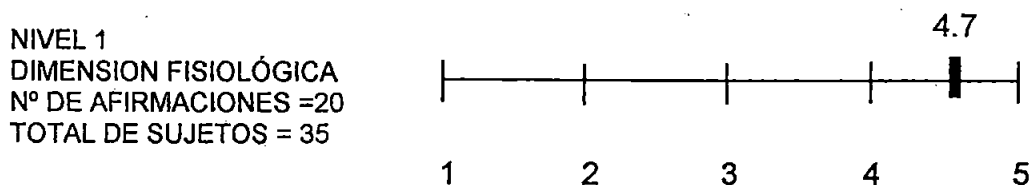
3.1. Factores de incentivo

Los factores de incentivo fueron medidos por cada una de las 20 afirmaciones. Cada una de las afirmaciones se puntea del 1 al 5 (muy en desacuerdo 5; acuerdo 5; en desacuerdo 4; de acuerdo 3; en parte de acuerdo y en parte es desacuerdo 2; muy de acuerdo 1).

Así el nivel 1 tiene una sola afirmación, el nivel 2 tiene cuatro afirmaciones, el nivel 3 tiene cuatro afirmaciones, el nivel 4 tiene cinco afirmaciones y el nivel 5 tiene seis afirmaciones.

Para obtener los resultados se suman los puntajes obtenidos por cada nivel. Por ejemplo para en nivel 2 (seguridad) se suman los puntajes de las columnas o afirmaciones (2, 3, 4, y 5) y se divide entre el número de afirmaciones es decir 4 y el resultado se divide entre el número de sujetos o empleados, es decir, 35.

Los resultados finales se expresan en una escala que va del 1 al 5. Puntuando como satisfacción baja el 1, y como satisfacción alta el 5. Los resultados obtenidos son los siguientes:



Los resultados de las dimensiones a partir de la escala Likert en el nivel 1 arrojó el puntaje de 4.7, lo que quiere decir que los empleados de la Fundación Infocal La Paz, estarían satisfechos en sus necesidades fisiológicas, ya que se acerca al punto 5.

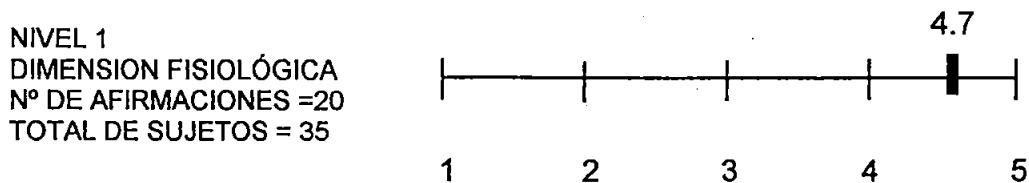
3.1. Factores de incentivo

Los factores de incentivo fueron medidos por cada una de las 20 afirmaciones. Cada una de las afirmaciones se puntea del 1 al 5 (muy de acuerdo 5; en desacuerdo 4; de acuerdo 3; en parte de acuerdo y en parte es desacuerdo 2; muy de acuerdo 1).

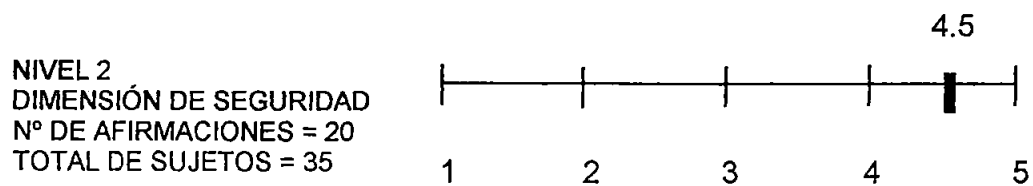
Así el nivel 1 tiene una sola afirmación, el nivel 2 tiene cuatro afirmaciones, el nivel 3 tiene cuatro afirmaciones, el nivel 4 tiene cinco afirmaciones y el nivel 5 tiene seis afirmaciones.

Para obtener los resultados se suman los puntajes obtenidos por cada nivel. Por ejemplo para en nivel 2 (seguridad) se suman los puntajes de las columnas o afirmaciones (2, 3, 4, y 5) y se divide entre el número de afirmaciones es decir 4 y el resultado se divide entre el número de sujetos o empleados, es decir, 35.

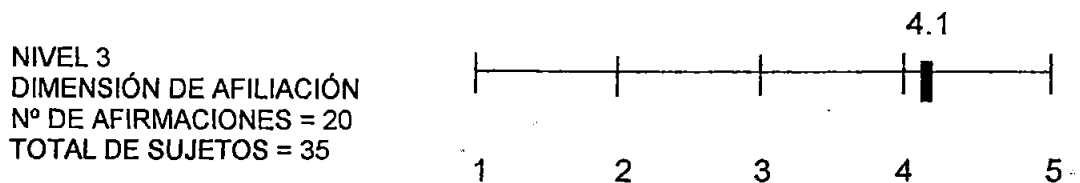
Los resultados finales se expresan en una escala que va del 1 al 5. Puntuando como satisfacción baja el 1, y como satisfacción alta el 5. Los resultados obtenidos son los siguientes:



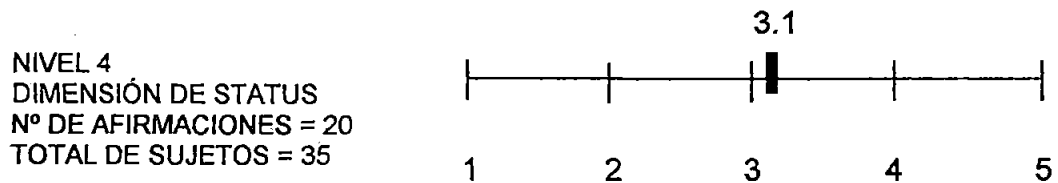
Los resultados de las dimensiones a partir de la escala Likert (pág 91), en el nivel 1 arrojó el puntaje de 4.7, lo que quiere decir que los empleados de la Fundación Infocal La Paz, estarían satisfechos en sus necesidades fisiológicas, ya que se acerca al punto 5.



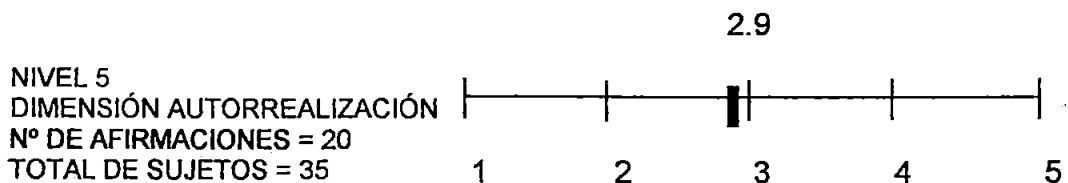
En el nivel 2 arrojó el puntaje de 4.5, en lo referente a la seguridad, lo que equivaldría decir que los empleados de la Fundación Infocal La Paz estarían acercándose a una satisfacción.



En el nivel 3, en lo referido a la afiliación, los empleados también estarían satisfechos, ya que los resultados arroja el puntaje de 4,1; por lo que estaría aproximándose al punto 5.



En el nivel 4, en lo referente a estima y status los empleados estarían alejándose del punto 5; lo que denotaría una no satisfacción con una puntuación de 3,1



En el nivel 5, sobre la autorrealización, arroja el puntaje de 2.9; ya que se estaría alejándose del punto 5; lo que expresaría una baja satisfacción.

Para evaluar la Calificación de Niveles de Maslow se usó un patrón de calificación para los niveles de motivación de test.

NIVELES DE MOTIVACION

<i>Clave para calificación</i>	Pregunta 1	A	C	B	E	D
	Pregunta 2	A	B	D	C	E
	Pregunta 3	B	C	E	D	A
	Pregunta 4	E	A	C	B	D
	Pregunta 5	C	B	D	A	E
	Pregunta 6	B	C	A	E	D
	Pregunta 7	E	A	D	C	B
	Pregunta 8	B	C	A	E	D
	Pregunta 9	B	C	E	D	A
	Pregunta 10	B	D	C	E	A
	CALIFICACION TOTAL					
	I	II	III	IV	V	
	NIVELES DE MOTIVACION					

Se hace coincidir el patrón para obtener los resultados con los niveles en los incisos del Test de cada pregunta. Luego se suma los puntos por cada nivel es decir de los 35 empleados. Después se obtiene los resultados de la aplicación de Test de Maslow . En la Calificación de Niveles de Maslow los sujetos de la muestra, por ejemplo el cargo de gerente general obtuvo en el nivel 1, en lo fisiológico una puntuación de 12. Este puntaje se obtiene de la sumatoria de los incisos de las preguntas del patrón de los Niveles de Motivación.

CALIFICACION DE NIVELES DE MASLOW

CARGOS	FISIOLOGICO I	SEGURIDAD II	AFILIACION III	STATUS IV	AUTORREALIZACION V
Gerente General	12	11	11	32	38
Gerente Técnico Docente	11	13	13	35	40
Gerente Financiero	11	12	15	40	39
Auditor Interno	12	10	13	35	38
Asesor Legal	11	17	15	35	32
Encargado Prog. Mujer	12	11	23	35	40
Encargado Prog. Microempresa	11	13	15	32	38
Encargado Formación Dual	12	15	30	35	38
Encargado Proyecto Gas	13	20	27	33	40
Encargado Proyecto Gas	11	15	30	35	38
Encargado Activos fijos	12	22	35	35	38
Asesora Pedagogía	13	20	33	35	38
Encargado Área Electrónica	15	18	30	38	40
Encargado Área Textiles Artesanía	12	15	23	35	38
Encargado Área Carpintería	18	20	25	38	35
Encargado Área Electricidad	13	20	21	28	35
Encargado EI	12	15	20	25	37
Analista de Sistemas	18	20	25	28	33
Secretaría de Gerencia G	15	20	40	35	30
Secretaría de Gerencia TD	21	22	38	28	25

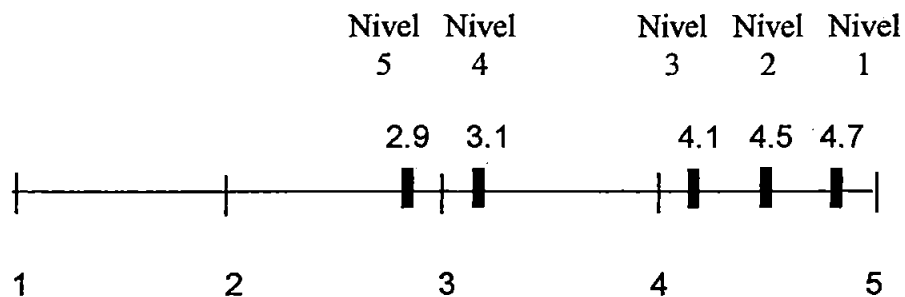
Secretaría de Gerencia AF	23	26	35	27	20
Secretaría	15	16	25	32	35
Superior Docente	18	16	25	35	33
Superior Docente	25	21	20	32	30
Cajero	28	22	25	28	23
Auxiliar de Almacenes	30	25	28	25	20
Encargado Transportes	25	28	38	20	25
Encargado Personal	18	25	25	20	22
Diagramador	26	22	20	30	25
Chofer	28	25	32	23	18
Encargado Almacenes	26	28	21	19	20
Mensajero	25	26	38	25	23
Limpieza/Servicio	26	22	15	23	25
Limpieza/Servicio	22	20	25	18	23
Limpieza/Servicio	25	23	23	31	25

TOTALES	625	674	877	1060	1097
----------------	------------	------------	------------	-------------	-------------

RESULTADOS APLICACIÓN TEST DE MASLOW

NIVEL	Σ	MEDIA ARITMETICA	PUNTAJE FINAL
I	625	625 / 35	18
II	674	674 / 35	19
III	877	877 / 35	25
IV	1060	1060 / 35	30
V	1097	1097 / 35	31

ESCALA CONTINUA DE NIVELES Y DIMENSIONES



INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

1. Interpretación de los datos obtenidos a partir de los resultados logrados de la aplicación del test estándar de Maslow para la medición de las necesidades de los empleados de la Fundación Infocal La Paz.

Los puntajes obtenidos a partir de la aplicación del test estándar de Maslow para la medición de las necesidades de los empleados de la FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ en todos sus niveles jerárquicos muestra un puntaje bajo, relativo a los resultados de los cinco niveles, a saber: fisiológico; seguridad; afiliación; estima y status; y autorrealización para los dos primeros niveles, es decir para el nivel I de necesidades fisiológicas y para el nivel II de seguridad.

Así, el puntaje final alcanzado por los empleados es de 18 para el primer nivel de necesidades. Para el segundo nivel se obtuvo un puntaje total de 19 puntos que expresa la importancia que otorgan los empleados a éstos dos niveles de necesidades. El puntaje máximo a alcanzar es de 31 en la autorrealización lo que representaría una no satisfacción de la necesidad.

En el caso de las necesidades de los niveles III, IV y V los porcentajes obtenidos luego de la aplicación del test fue el siguiente:

Para el nivel III, es decir la necesidad de afiliación de los empleados, el puntaje alcanzado fue de 25 puntos; lo que muestra una mediana importancia para este nivel de parte de los empleados.

En el caso del nivel IV que expresa la importancia que otorgan los empleados a la necesidad de estima y status, los resultados arrojaron un puntaje de 30 puntos lo que nos muestra la gran importancia a este nivel con relación a los tres anteriores. En el caso del nivel V arroja un puntaje de 31 puntos, lo que expresa para los empleados de la FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ la autorrealización es una necesidad muy sentida siempre en relación a los otros cuatro niveles de acuerdo a la clasificación que hace Maslow:

Los resultados en su conjunto nos muestran que los dos primeros niveles son relativamente bajos con respecto de los tres últimos niveles. En el caso de los 2 últimos niveles el puntaje obtenido casi alcanzan el doble de la puntuación alcanzada en los dos primeros niveles.

2. Interpretación de los resultados a partir de la puntuación obtenida luego de la aplicación de la escala Likert para la medición de las condiciones de trabajo que ofrece la Fundación Infocal La Paz a sus empleados, según la clasificación de condiciones laborales que hace Herzberg, en sus diferentes niveles jerárquicos.

Para el primer nivel de los factores de incentivo que ofrece al Fundación Infocal La Paz a sus empleados en cuanto al pago o salario el puntaje alcanzado es de 4,7 en una escala de 5 puntos como máximo puntaje.

En el segundo nivel, la política administrativa de la empresa, seguridad en el empleo y condiciones de trabajo, el puntaje

alcanzado a partir de la aplicación de la Escala Likert fue de 4,5 puntos y para el III nivel (Relaciones entre el personal y supervisores) el puntaje alcanzado fue de 4,1 puntos.

Es decir que los puntajes alcanzados para los tres primeros niveles excede la mitad de la escala. En el caso del primer nivel casi alcanzó el puntaje máximo de 5 puntos. Estos puntajes expresan que los empleados de la FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ, perciben que la empresa otorga gran importancia a la satisfacción de tres tipos de factores de incentivos en sus empleados en el tercer nivel según la clasificación que hace Herzberg, que expresa los factores de incentivo que ofrece la empresa, para permitir el relacionamiento entre los empleados y con los supervisores se obtuvo un puntaje de 4,1 puntos.

En los dos niveles superiores siguientes según la clasificación que hace Herzberg se obtuvieron puntajes relativamente más bajos. En el caso del 4to. Nivel (Ascensos, reconocimiento y posición) se obtuvo un puntaje de 3,1 en una escala cuya mínima puntuación es de 1 y cuya máxima puntuación es de 5 puntos.

Para el 5to. Nivel que expresa los factores de incentivo que ofrece la empresa que permitan, logro, posibilidades de crecimiento y responsabilidad de los empleados, se obtuvo un puntaje de 2,9 que es el puntaje más bajo obtenido de los cinco niveles.

CAPÍTULO QUINTO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

A partir de los resultados expresados en el punto anterior se pueden arribar a los siguientes conclusiones:

- 1ro Los empleados de la FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ, tomando en su conjunto expresan un bajo nivel de necesidad de los tres primeros niveles (fisiológico, seguridad y afiliación, según la clasificación de necesidades de Maslow) en relación a los dos niveles superiores.
- 2do Tanto el cuarto nivel (status y estima) como el quinto nivel (autorrealización) muestran ser necesidades importantes para el conjunto de empleados de la FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ.
- 3ra Según los resultados obtenidos se puede concluir que la FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ, ofrece un alto nivel de factores de incentivo de los tres primeros niveles según la clasificación que hace Herzberg para las factores de incentivo que otorga la empresa a sus empleados (pago, seguridad y condiciones de trabajo y relacionamiento entre el personal)
- 4to La Fundación Infocal La Paz ofrece un Bajo Nivel de factores

incentivo de los dos niveles superiores (Ascensos, reconocimiento, posición y logro)

5to Se puede concluir entonces que existe un desnivel entre las necesidades expresadas por los trabajadores y los factores incentivo que ofrece la empresa para cubrir estas necesidades que haga que estos se sientan motivados en su labor.

6to Dada esta diferencia entre las necesidades expresadas por los empleados de la FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ y los factores de incentivo que ofrece la empresa, se concluye que la hipótesis o afirmación tentativa lanzada queda probada.

7ma A partir de los resultados obtenidos gracias a la investigación realizada se puede hacer las siguientes recomendaciones a los empleadores de la Fundación Infocal La Paz:

- Quienes están encargados de diseñar las políticas de la Fundación Infocal La Paz deberán tomar en cuenta los avances y principios en lo que hace al campo del estudio de la motivación laboral.
- Los empleadores de la Fundación Infocal La Paz deberán revisar sus políticas de motivación de los empleados, de manera que los factores de incentivo que les ofrece estén en relación con las necesidades expresadas por estos y de esta forma suba la motivación hacia la realización de su labor.

- En lo que se refiere a los avances y principios la Institución Infocal La Paz deberá revisar en forma exhaustivamente, tomando en cuenta todos los aspectos en lo que se refiere a la motivación laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- ARDILA, Rubén. “Psicología del Trabajo”, Universitaria, Santiago, 1986.
- ARDOUIN, Javier. et al, “Motivación y Satisfacción Laboral (Informe 2000).
- DAVIS Y NEWSTROM, “El comportamiento humano en el trabajo” (Comportamiento organizacional), México D.F., 1989.
- FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ, Brochure Institucional, 1997.
- FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ, Estatuto orgánico, La Paz – Bolivia, 1998.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto et al, “Metodología de la Investigación”, McGraw – Hill, México, D.F., 1991.
- INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN LABORAL (INFOCAL LA PAZ), Memoria informe, La Paz – Bolivia, 1992.
- MARIC, María Lily. “Motivación Laboral”, IEB-UMSA, 2000.
- MONTEIRO LEITE, Elenice. “El rescate de la Calificación, Cinterfor, “Montevideo”, 1996.
- ROBINS “Administration”, Chicago, 1999.
- RODRIGUEZ, Francisco et al, “Introducción a la Metodología de las investigaciones sociales”, Política, La Habana, 1994.

KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril. "Elementos de la administración moderna, Mc Graw-Hill, Bogotá, 1995.

DORSCH, Friedrich. "Diccionario de Psicología", Editorial Herder, Barcelona, 1991.

ROBBINS, Stephen. "Comportamiento Organizacional", Prentice – Hall, Mexico, 1993.

ANEXO 1

PERSONAL FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ

RELACIÓN DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN INFOCAL LA PAZ GESTIÓN 2002

	APELLIDO Y NOMBRE	PROFESIÓN	CARGO	SEXO	INICIO	SUELDO Bs.	PROMOCIÓN	INICIO	SUELDO Bs.
1	Otermin Raúl	Arquitecto (L)	Gerente General	M	1995	14.500			
2	Lacunza Jaime	Ingeniero (L)	Gerente Técnico Docente	M	1993	8.500			
3	Del Barco Luis	Economista (L)	Gerente Administrativo Financiero	M	2001	8.500			
4	Cabrera Daly	Auditora (L)	Auditora Interna	F	1995	3.600 (M.T.)			
5	Argandoña Wilma	Abogada (L)	Asesora Legal	F	1996	5.300			
6	Gonzales Guillermo	Contador (L)	Cajero	M	1998	2.500	Contador	2001	5.200
7	Esther Pahuasi	Secretaria Ejecutiva (TS)	Secretaria Gerencia G	F	1995	2.800			
8	Toledo Marisabel	Secretaria (TS)	Secretaria Gerencia TD	F	1993	2.400			
9	Cornejo Anel	Secretaria (TS)	Secretaria Gerencia AF	F	1998	2.400			
10	Cassas Waldo	Construcción Civil (TS)	Supervisor Docente	M	1993		Coordinador de Proyectos	1996	3.600
11	Ma. Del Carmen Maldonado	Lic. en Comunicación	Encargada del Programa de la Mujer	F	2000	3.900			
12	Jhonny Zapana	Lic. en Economía	Encargado del Programa de Micro	M	2000	3.900			

13	Morales Cecilia	Cientista de la Educación (L)	Asesora Pedagógica	F	2000	3.200			
14	Mendoza Gerardo	Adm. de Empresas (L)	Encargado de Activos Fijos	M	1997	3.100			
15	Lopez Naddir	Informatico (Egr.)	Analista de sistemas	M	1990	2.500			
16	Mendieta Angel	Contador (TS)	Cajero	M	1990	2.200			
17	Morales Galia	Publicista y Marketing (E.G.)	Relacionadora Publica	F	2000	3.200			
18	Mercado Edwin	S.P.	Jefe de Personal	M	1992	1.800	Encargado de personal y	1995	3.400
19	Ramírez Hipólito	S.P.	Encargado de Almacenes	M	1992	1.200			
20	Reyes Guido	Economista (L)	Supervisor Docente	M	1993	2.850			
21	Oviedo Javier	Mecánico (TS)	Encarg. Transportes y mantenimiento	M		1.300			
22	Quispe Alberto	Electricista (TM)	Mensajero	M	1995	1000	Mensajero Cotizador	1996 1100	
23	Nacho Arminda	SP	Limpieza			800			
24	Mamani Lupe	SP	Limpieza	1994		800	Recepcionista	1997	
25	Delgadillo Victor	Ingeniero Electrónico (EG)	Encargado Area Electrónica			2.500			
26	Nina Filemón	Mecánico de Herramientas	Encargado Area Metalmeccánica			2.500			
27	Salazar Margarita	Modista (TS)	Encargada Textiles y Artesanía			2.500			

28	Calzadillas Luis	Electricista (TS)	Encargado Area Electricidad			2.500			
29	Bautista Cecilio	Carpintero (TS)	Encargado Area Carpintería			2.500			
30	Baldellon Fausto	Mecánico Industrial (TS)	Encargado de Formación Dual			3.700			
31	Llanos Jorge	Mecánico del Automóvil (TS)	Instructor de Formación Dual	1993		1.250	Instructor F.D.	1997	2.500
32	Mayta David	Mecánico del automóvil (TS)	Instructor de Formación Dual	1993		1.100	Instructor F.D.	1996	2.500
33	Aguilar Nemesio	Soldador (TM)	Instructor de Formación Dual	1993		1.400	Instructor F.D.	1997	2.500
34	Fabián José	Ingeniero Mecánico (EG)	Encargado Area Gas			3.500			
35	Quezada Blass	Ingeniero Mecánico (Lic.)	Encargado Area Gas			3.500			

L = Licenciado
 TS = Técnico Superior
 TM = Técnico Medio
 SP = Sin Profesión

ANEXO 2

TEST DE MASLOW

TEST DE MASLOW

EJERCICIO DE AUTOEVALUACION

¿Cuáles necesidades son mas importantes para usted?

Instrucciones: categorize a sus respuestas para cada una de las siguientes preguntas. La respuesta que es mas importante o más verídica para usted, debe recibir 5; y las que le siguen 4, 3, 2; y la menos importante o menos cierta para usted, debe recibir 1, en el orden expuesto.

1. En general, para mi o mas importante acerca de un trabajo es:

- A. ___ Que el sueldo sea suficiente para satisfacer mis necesidades.
- B. ___ Que este ofrezca la necesidad de compañerismo y buenas relaciones humanas.
- C. ___ Que sea un trabajo seguro con buenas prestaciones a los empleados.
- D. ___ Que me de libertad y oportunidad para expresarme.
- E. ___ Que dé la oportunidad de progresar sobre la base de mis logros.

2. Si renunciara a un trabajo, tal vez sería porque:

- A. ___Era un trabajo peligroso, como trabajar con equipo inadecuado o malos procedimientos de seguridad.
- B. ___La continua contratación era cuestionable debido a las inseguridades en las condiciones del negocio o los recursos financieros.
- C. ___En ese trabajo menospreciaban a las personas.
- D. ___Era un trabajo de una persona con pocas oportunidades de discusión e interacción con otros.
- E. ___El trabajo carecía de significado personal para mi.

3. Para mí, los aspectos mas importantes en el trabajo son que:

- A. ___Vienen del mismo trabajo actividades importantes y desafiantes.
- B. ___Satisfacen las razones fundamentales por las que las personas trabajan –buen sueldo, buena vivienda, y otras necesidades económicas.
- C. ___Se derivan de las prestaciones adicionales como seguro de hospitalización, vacaciones, seguro para el retiro, etc. Refleja mi capacidad como reconocimiento por el trabajo que realizo y saber que soy uno de los mejores en mi empresa o profesión.

- D. ___ Vienen de los aspectos humanos del trabajo, esto es, la oportunidad de hacer amigos y ser un miembro valioso de un equipo.

4. Mi estado de ánimo sufrirá en un trabajo en el que:

- A. ___ El futuro fuera impredecible
- B. ___ Otros empleados recibieran reconocimiento, y yo no, por realizar la misma calidad de trabajo.
- C. ___ Mis compañeros de trabajo fueran poco amistosos o fomentaran la animosidad.
- D. ___ Me sintiera reprimido e incapaz de progresar.
- E. ___ Malas instalaciones en el trabajo sin aire acondicionado, estacionamiento insuficiente, poco espacio y sin iluminación, deficientes instalaciones sanitarias.

5. Al tomar la decisión de aceptar una promoción, estaría mas interesado si:

- A. ___ El trabajo fuera una fuente de orgullo y fuera vista con respeto por otros.

- B. ___Aceptar el trabajo constituyera un riesgo de mi parte, y pudiera perder mas que ganar.
- C. ___Las recompensas económicas fueran favorables.
- D. ___Me agradaran las personas con las que voy a trabajar y nos lleváramos bien.
- E. ___Fuera capaz de explorar nuevas áreas y realizar un trabajo mas creativo.

6. La clase de trabajo en el que realizaría mi mejor esfuerzo es aquella en la que:

- A. ___Existiera un espíritu familiar entre los empleados y compartiéramos buenos momentos.
- B. ___Las condiciones laborales, equipo, materiales, y los alrededores fueran físicamente seguras.
- C. ___La administración comprendería que hay pocas oportunidades de perder mi empleo.
- D. ___Pudiera ver las retribuciones a mi trabajo desde el punto de vista de los valores personales.
- E. ___Hubiera reconocimiento por mis logros.

7. Consideraría cambiar de empleo si mi actual posición:

- A. ___ No ofrecería seguridad y beneficios adicionales.
- B. ___ No ofrecería la oportunidad de aprender y crecer.
- C. ___ No proporcionara reconocimiento por mi desempeño.
- D. ___ No permitiera las relaciones personales cercanas.
- E. ___ No ofreciera compensaciones económicas.

8. La situación laboral que me causaría mayor estrés es:

- A. ___ Tener serios disgustos con mis compañeros de trabajo.
- B. ___ Trabajar en un medio inseguro.
- C. ___ Tener un supervisor caprichoso.
- D. ___ No ser capaz de expresarme.
- E. ___ No ser valorado por la calidad de mi trabajo.

9. Aceptaría un nuevo puesto si:

- A. ___ El puesto fuera una prueba de mi potencial
- B. ___ El nuevo puesto ofreciera mejor sueldo y entorno.

- C. ___ El nuevo puesto fuera seguro y ofreciera prestaciones a largo plazo.
- D. ___ El puesto fuera respetado por otros en mi organización.
- E. ___ Fuera posible las buenas relaciones con mis compañeros de trabajo y socios.

10. Aceptaría un trabajo si me reconocieran como persona importante si:

- A. ___ Me concedieran ascensos.
- B. ___ Me elevarían el sueldo.
- C. ___ El trabajo fuera noble y elevador.
- D. ___ Satisficiera la tarea que se realiza.
- E. ___ Da el trabajo una realización completa.

ANEXO 3

ESCALA DE FACTORES DE INCENTIVO ADAPTADA A LA ESCALA LIKERT

ESCALA DE FACTORES DE INCENTIVO

A.1 La empresa ofrece a los empleados un sueldo suficiente para satisfacer sus necesidades.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A.2 La Fundación INFOCAL - LA PAZ es una Institución que ofrece a sus empleados continuidad en el empleo.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A.3 La empresa ofrece a los empleados condiciones de trabajo sin riesgo, equipo, materiales y entorno básico físicamente seguro.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A.4 La empresa ofrece a los empleados ambientes de trabajo confortables, equipos, instrumentos, herramientas, materiales de trabajo y servicios adicionales (servicios higiénicos, espacios de reunión y de recreación, estacionamiento, etc) adecuados y suficientes.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A.5 Los beneficios que ofrece la Institución como: seguro médico, contra accidentes, jubilación, periodos de vacaciones, son satisfactorios para el trabajador.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A.6 El ambiente humano que ofrece la Institución da la oportunidad al trabajador de relacionarse, interactuar, hacer amigos.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A.7 Los puestos de trabajo que ofrece la Fundación INFOCAL LA PAZ, conceden, a quienes los ocupan, libertad y oportunidad de expresarse.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A.8 En la Institución se asigna con regularidad a los trabajadores trabajos importantes y desafiantes en los que se pone a prueba el potencial del trabajador.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A.9 La labor que cotidianamente se cumple en la institución ofrece a los trabajadores la posibilidad de aprender y crecer como profesionales y como personas.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A.10 En el trabajo siempre se están abriendo o creando espacios que nos otorgan la oportunidad para explorar nuevas áreas y aportar creativamente.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A. 11 La labor que cotidianamente se cumple se ve recompensada también porque el trabajador puede ver reflejado su aporte en los resultados que puedo percibir y conocer y para los que he dado mi grano de arena.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A.12 En la Institución se han abierto espacios de opinión y se me da la oportunidad de expresarme.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A.13 La empresa contempla entre sus políticas institucionales otorgar oportunidades de ascensos de los empleados basadas en méritos.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A.14 El empleador otorga reconocimiento a la capacidad profesional del trabajador.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A.15 El empleador otorga reconocimiento a los logros del trabajador.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A.16 En la Fundación INFOCAL ~ LA PAZ se toma en cuenta no sólo la entrega del trabajo a tiempo y un adecuado uso de recursos para su realización, sino también la calidad del mismo.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A.17 La labor que cotidianamente se cumple en la institución ofrece a los trabajadores la posibilidad de aprender y crecer como profesionales y como personas.

Muy de acuerdo En parte de acuerdo en parte en desacuerdo De acuerdo
En desacuerdo Muy en desacuerdo

A.18 Se me da el margen para explorar y hacer un trabajo creativo.

Muy de acuerdo	En parte de acuerdo en parte en desacuerdo	De acuerdo
En desacuerdo	Muy en desacuerdo	

A.19 Puedo percibir los resultados de mi trabajo y la manera como ella aporta a la marcha de la institución.

Muy de acuerdo	En parte de acuerdo en parte en desacuerdo	De acuerdo
En desacuerdo	Muy en desacuerdo	

A.20 La FUNDACION INFOCAL LA PAZ me ofrece la oportunidad de aprender continuamente.

Muy de acuerdo	En parte de acuerdo en parte en desacuerdo	De acuerdo
En desacuerdo	Muy en desacuerdo	

ANEXO 4

**DIMENSIONES E INDICADORES DE LA
VARIABLE “FACTORES DE INCENTIVO”**

**AFIRMACIONES PARA LA ESCALA
LIKERT-CONDICIONES LABORALES
HERZBERG**

DIMENSIONES E INDICADORES DE LA VARIABLE "FACTORES DE INCENTIVO"		AFIRMACIONES PARA LA ESCALA LIKERT
		CONDICIONES LABORALES HERZBERG
	DIMENSION	INDICADORES
Nivel 1	Pago, recompensa económica	Sueldo suficiente para satisfacer sus necesidades
Nivel 2	Seguridad, continuidad en el empleo, condiciones de trabajo.	Puesto seguro
		Condiciones de trabajo sin riesgo, equipo, materiales y entorno básico físicamente seguro.
		Beneficios adicionales: Seguro medico, de jubilación, contra accidentes, periodos de vacaciones.
		Buen ambiente físico de trabajo, espacios de trabajo suficientes y adecuados, buena iluminación, aire acondicionado, estacionamientos, espacio de experimento e instalaciones sanitarias modernas.
		A.1 La empresa ofrece a los empleados un sueldo suficiente para satisfacer sus necesidades.
		A.2 La Fundación INFOCAL - LA PAZ es una Institución que ofrece a sus empleados continuidad en el empleo.
		A.3 La empresa ofrece a los empleados condiciones de trabajo sin riesgo, equipo, materiales y entorno básico físicamente seguro.
		A.4 La empresa ofrece a los empleados ambientes de trabajo confortables, equipos, instrumentos, herramientas, materiales de trabajo y servicios adicionales (servicios higiénicos, espacios de reunión y de recreación, estacionamiento, etc) adecuados y suficiente.
		A.5 Los beneficios que ofrece la Institución como: seguro médico, contra accidentes, jubilación, periodos de vacaciones, son satisfactorios para el trabajador.

Nivel 3	Relaciones con los jefes, supervisores, compañeros de trabajo, subordinados	Oportunidad de compromiso y buenas relaciones humanas. Oportunidad de análisis e interacción con otros. Oportunidad de hacer amigos. Ser miembro de un equipo de trabajo	A.6 El ambiente humano que ofrece la Institución da la oportunidad al trabajador de relacionarse, interactuar, hacer amigos.
			A.7 Los puestos de trabajo que ofrece la Fundación INFOCAL LA PAZ, conceden, a quienes los ocupan, libertad y oportunidad de expresarse.
			A.8 La labor que cotidianamente se cumple en la institución ofrece a los trabajadores la posibilidad de aprender y crecer como profesionales y como personas.
			A.9 En la Institución se asigna con regularidad a los trabajadores trabajos importantes y desafiantes en los que se pone a prueba el potencial del trabajador.
Nivel 4	Reconocimiento, progreso, ascensos.	Oportunidad de ascensos basados en meritos Reconocimiento del desempeño natural Reconocimiento de la capacidad profesional Reconocimiento de los logros Aprecio por la calidad del trabajo Reconocimiento por la contribución a la mejora de la empresa.	A.10 En el trabajo siempre se están abriendo o creando espacios que nos otorgan la oportunidad para explorar nuevas áreas y aportar creativamente.
			A.11 La labor que cotidianamente se cumple se ve recompensada también porque el trabajador puede ver reflejado su aporte en los resultados que puedo percibir y conocer y para los que he dado mi grano de arena.
			A.12 En la Institución se han abierto espacios de opinión y se me da la oportunidad de expresarme.

			<p>A.13 La empresa contempla entre sus políticas institucionales otorgar oportunidades de ascensos de los empleados basadas en méritos.</p> <p>A.14 El empleador otorga reconocimiento a la capacidad profesional del trabajador.</p>
Nivel 5	Trabajo mismo, logro, posibilidades de crecimiento, responsabilidad.	<p>Desempeño de la labor en puesto que me concedan libertad y oportunidad para expresarse.</p> <p>Desempeño de la labor en puestos que tengan un significado personal para el empleado.</p> <p>Asignación de trabajos importantes y desafiantes</p> <p>Trabajos en los que tenga la posibilidad de aprender y crecer</p> <p>Oportunidades para explorar nuevas áreas y aportar creativamente</p> <p>Pueda ver los resultados de mi trabajo</p> <p>Que se me ofrezca la posibilidad de expresarme</p> <p>Trabajos retadores en los que se ponga a prueba mi potencial</p>	<p>A.15 El empleador otorga reconocimiento a los logros del trabajador.</p> <p>A.16 En la Fundación INFOCAL ~ LA PAZ se toma en cuenta no sólo la entrega del trabajo a tiempo y un adecuado uso de recursos para su realización, sino también la calidad del mismo.</p> <p>A.17 La labor que cotidianamente se cumple en la institución ofrece a los trabajadores la posibilidad de aprender y crecer como profesionales y como personas.</p> <p>A.18 Se me da el margen para explorar y hacer un trabajo creativo.</p> <p>A.19 Puedo percibir los resultados de mi trabajo y la manera como ella aporta a la marcha de la institución.</p> <p>A.20 La FUNDACION INFOCAL LA PAZ me ofrece la oportunidad de aprender continuamente.</p>

ANEXO 5

**DIMENSIONES E INDICADORES DE LA
VARIABLE “MOTIVACION DE LOS
EMPLEADOS” AFIRMACIONES PARA LA
ESCALA LIKERT-CONDICIONES
LABORALES HERZBERG**

DIMENSIONES E INDICADORES DE LA VARIABLE "MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS"		AFIRMACIONES PARA LA ESCALA LIKERT
		CONDICIONES LABORALES HERZBERG
	DIMENSION	INDICADORES
Nivel 1	Pago, recompensa económica	Sueldo suficiente para satisfacer sus necesidades
Nivel 2	Seguridad, continuidad en el empleo, condiciones de trabajo.	Puesto seguro
		Condiciones de trabajo sin riesgo, equipo, materiales y entorno básico físicamente seguro.
		Beneficios adicionales: Seguro medico, de jubilación, contra accidentes, períodos de vacaciones.
		Buen ambiente físico de trabajo, espacios de trabajo suficientes y adecuados, buena iluminación, aire acondicionado, estacionamientos, espacio de experimento e instalaciones sanitarias modernas.
		A.21 La empresa ofrece a los empleados un sueldo suficiente para satisfacer sus necesidades.
		A.22 La Fundación INFOCAL - LA PAZ es una Institución que ofrece a sus empleados continuidad en el empleo.
		A.23 La empresa ofrece a los empleados condiciones de trabajo sin riesgo, equipo, materiales y entorno básico físicamente seguro.
		A.24 La empresa ofrece a los empleados ambientes de trabajo confortables, equipos, instrumentos, herramientas, materiales de trabajo y servicios adicionales (servicios higiénicos, espacios de reunión y de recreación, estacionamiento, etc) adecuados y suficiente.
		A.25 Los beneficios que ofrece la Institución, como: seguro médico, contra accidentes, jubilación, períodos de vacaciones, son satisfactorios para el trabajador.

Nivel 3	Relaciones con los jefes, supervisores, compañeros de trabajo, subordinados	Oportunidad de compromiso y buenas relaciones humanas. Oportunidad de análisis e interacción con otros. Oportunidad de hacer amigos. Ser miembro de un equipo de trabajo	A.26 El ambiente humano que ofrece la Institución da la oportunidad al trabajador de relacionarse, interactuar, hacer amigos.
			A.27 Los puestos de trabajo que ofrece la Fundación INFOCAL LA PAZ, conceden, a quienes los ocupan, libertad y oportunidad de expresarse.
			A.28 La labor que cotidianamente se cumple en la institución ofrece a los trabajadores la posibilidad de aprender y crecer como profesionales y como personas.
			A.29 En la Institución se asigna con regularidad a los trabajadores trabajos importantes y desafiantes en los que se pone a prueba el potencial del trabajador.
Nivel 4	Reconocimiento, progreso, ascensos.	Oportunidad de ascensos basados en meritos Reconocimiento del desempeño natural Reconocimiento de la capacidad profesional Reconocimiento de los logros Aprecio por la calidad del trabajo Reconocimiento por la contribución a la mejora de la empresa.	A.30 En el trabajo siempre se están abriendo o creando espacios que nos otorgan la oportunidad para explorar nuevas áreas y aportar creativamente.
			A.31 La labor que cotidianamente se cumple se ve recompensada también porque el trabajador puede ver reflejado su aporte en los resultados que puedo percibir y conocer y para los que he dado mi grano de arena.
			A.32 En la Institución se han abierto espacios de opinión y se me da la oportunidad de expresarme.

			<p>A.33 La empresa contempla entre sus políticas institucionales otorgar oportunidades de ascensos de los empleados basadas en méritos.</p> <p>A.34 El empleador otorga reconocimiento a la capacidad profesional del trabajador.</p>
Nivel 5	Trabajo mismo, logro, posibilidades de crecimiento, responsabilidad.	<p>Desempeño de la labor en puesto que me concedan libertad y oportunidad para expresarse.</p> <p>Desempeño de la labor en puestos que tengan un significado personal para el empleado.</p> <p>Asignación de trabajos importantes y desafiantes</p> <p>Trabajos en los que tenga la posibilidad de aprender y crecer</p> <p>Oportunidades para explorar nuevas áreas y aportar creativamente</p> <p>Pueda ver los resultados de mi trabajo</p> <p>Que se me ofrezca la posibilidad de expresarme</p> <p>Trabajos retadores en los que se ponga a prueba mi potencial</p>	<p>A.35 El empleador otorga reconocimiento a los logros del trabajador.</p> <p>A.36 En la Fundación INFOCAL - LA PAZ se toma en cuenta no sólo la entrega del trabajo a tiempo y un adecuado uso de recursos para su realización, sino también la calidad del mismo.</p> <p>A.37 La labor que cotidianamente se cumple en la institución ofrece a los trabajadores la posibilidad de aprender y crecer como profesionales y como personas.</p> <p>A.38 Se me da el margen para explorar y hacer un trabajo creativo.</p> <p>A.39 Puedo percibir los resultados de mi trabajo y la manera como ella aporta a la marcha de la institución.</p> <p>A.40 La FUNDACION INFOCAL LA PAZ me ofrece la oportunidad de aprender continuamente.</p>

